Manajemen PONDOK PESANTREN

Pengantar Penerapan Fungsi Manajemen

DR. H. SEPTURI, M.Ag.

Manajemen PONDOK PESANTREN

Pengantar Penerapan Fungsi Manajemen

Manajemen PONDOK PESANTREN

Pengantar Penerapan Fungsi Manajemen

DR. H. SEPTURI, M.Ag.

PUSAKA MEDIA

Perpustakaan Nasional RI:
Katalog Dalam Terbitan (KDT)

MANAJEMEN PONDOK PESANTREN
Pengantar Penerapan Fungsi Manajemen

Penulis:
Dr. H. SEPTURI, M.Ag

Desain Cover & **Layout**
PusakaMedia Design

xii + 288 hal : 15,5 x 23 cm
Cetakan, Juli 2021

ISBN:

Penerbit
PUSAKA MEDIA
Anggota IKAPI
No. 008/LPU/2020

Alamat
Jl. Endro Suratmin, Pandawa Raya. No. 100
Korpri Jaya Sukarame Bandarlampung
082282148711
email : cspusakamedia@yahoo.com
Website : www.pusakamedia.com

SAMBUTAN
DEKAN FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN UIN RADEN INTAN LAMPUNG

Assalamu'alaikum Wr Wb

Alhamdulillah puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan karuniaNya berupa Iman, Islam, kesehatan dan kesempatan, serta hidayahNya, kita semua dapat menjalankan aktivitas sebagaimana biasa yang semuanya dalam rangka ibadah kepadaNya. Sholawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada baginda Rasulullah Muhammad SAW, juga kepada keluarganya, shahabatnya dan pengukutnya yang setia hingga yaumil akhir kelak.

Setiap dosen diwajibkan melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yakni Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian, dan Pengabdian pada masyarakat, yang setiap akhir semester harus dilaporkan dalam bentuk menyusun laporan Beban Kerja Dosen (BKD). Untuk inilah maka kami selaku pimpinan di tingkat fakultas, selalu memotivasi para dosen agar beraktivitas dalam ranggka memenuhi kewajiban tersebut.

Kami sebagai pimpinan, dengan ini menyambut baik hasil karya ilmiah, sebagai bentuk Tri Dharma Pergguruan Tinggi bidang Penelitian yang di tulis oleh bapak Drs. H. Septuri, M.Ag, berupa buku litertur, yang berjudul : "Manajemen Pondok Pesantren: Pengantar Penerapan Fungsi Manajemen". Beliau sebagai dosen pada jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) dan sedang dalam proses menyelesaikan pendidikan S3 pada konsentrasi Manajemen Pendiidkan Islam.

Kami berharap semoga buku ini dapat bermanfaat bagi civitas akademika pada jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN raden Intan Lampung khususnya dan bagi pengembangan khazanah ilmu pengetahuan pada umumnya.

Wassalamu'alaikum Wr Wb.

Bandar Lampung, 20 September 2020
Dekan,

Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd.
NIP. : **19640828 198803 2 002**

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohiim

Puji syukur penulis panjatkan kehadirot Allah SWT, atas limpahan karunia dan hidayahNya, nikmatNya yang tiada terhingga, yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang kepada segenap makhlukNya. Yang selalu diingatkanNya terutama kepada bangsa manusia agar selalu bersyukur atas nikmat tersebut. Sholawat teriring salam keharibaan baginda Rasulullah Muhammad SAW, idola bagi orang-orang yang bertaqwa, yang syafaatnya kita nantikan di yaumil hisab kelak, juga kepada keluarganya, shahabatnya dan pengikutnya yang istiqomah hingga yaumil akhir kelak.

Alhamdulillah, buku yang berjudul: "Manajemen Pondok Pesantren: Pengantar Penerapan Fungsi Manajemen" ini dapat penulis selesaikan.

Kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan dan penyusunan buku ini, penulis haturkan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya, semoga Allah SWT menjadikannya amal ibadah dengan ganjaran pahala yang berlipat ganda. Serta penulis mohonkan kritik dan saran yang konstruktif untuk perbaikan pada masa-masa yang akan datang.

Akhirnya semoga buku ini bermanfaat bagi kita semua. Amiin ya Rabbal 'alamiin.

Bandar Lampung, 20 September 2020

Penulis,

Dr. H. Septuri, M.Ag.

NIP. 19640920 199403 100 2

DAFTAR ISI

MANAJEMEN PONDOK PESANTREN
(Pengantar Penerapan Fungsi Manajemen)

A. Pondok Pesantren

1. Pengertian Pondok Pesantren

Satu-satunya institusi atau lembaga pendidikan Islam yang lahir dari wilayah kebudayaan Nusantara adalah pondok pesantren. Keberadaan pesantren pada akhirnya tidak dapat dipisahkan dari wacana sosial intelektual di Indonesia. Pesantren menempati posisi sebagai model sistem sosial[1]–sekaligus sebagai sistem intelektual yang pertama dan tertua di Indonesia. Keberadaan pesantren mengilhami model dan sistem-sistem pendidikan yang ditemukan saat ini. Uniknya, keberadaan pesantren tidak *lekang* KARENA panas dan tidak lapuk sejalan dengan pergantian zaman–termasuk di dalamnya segala konsekwensi perubahan dan progresifitasnya. Tidak mengherankan jika pada akhirnya pondok pesantren manjadi objek kajian oleh para peneliti dan pakar dari berbagai belahan dunia.

Adapun beberapa hal menarik yang menjadi pusat perhatian para peneliti pondok pesantren adalah modelnya, sifat ke-Islaman dan ke-Indonesiaan yang terintegrasi dalam pesantren tersebut. Selain itu, sisi kesederhanaan, sistem dan manhaj yang terkesan apa adanya, hubungan kiyai dan santri

---

[1] Dikatakan sebagai sistem sosial, hal ini penulis sandarkan pada asumsi jika dari zaman ke zaman kiprah pesantren sangat nyata di tengah-tengah masyarakat, sehingga telah menjadi bagian struktur sosial masyarakat yang tidak bisa dilepaskan begitu saja. Selain itu, dalam kehidupan sosial pesantren memegang peran dan fungsi sebagai lembaga intelektual, yang mengajarkan intelektualisme Islam beserta produk-produk kebudayaannya—dan hanya dimiliki bangsa ini, yakni bangsa Indonesia.

serta keadaan fisik yang serba sederhana, menjadikan pesantren sebagai lembaga pendidikan tradisional yang "berhak" untuk terus dikaji. Hal tersebut akan semakin menarik, ketika melihat peran dan kiprah pondok pesantren bagi masyarakat, negara dan umat manusia, khususnya di Indonesia. Memperhatikan pentingnya pondok pesantren dalam ruang lingkup pendidikan Islam di Indonesia, maka terlebih dalu pada bagian ini peneliti akan mendeskripsikan terminologi dan definisi pondok pesantren.

Pada dasarnya, konsep tentang pondok pesantren sudah dikenal sejak zaman dulu. Sebagai sebuah lembaga pendidikan tradisional, keberadaan pondok pesantren identik dengan seorang pemimpin yang kharismatik dan biasa di sebut dengan kiyai. Oleh sebab itu, ketika membicarakan pondok pesantren, termasuk di dalamnya tentang pengertiannya, maka disitu akan terdapat berbagai macam terminologi dan definisi yang berbeda. Jika ditelusuri, pengertian pesantren berasal dari kata "santri" yang berarti seseorang yang belajar agama Islam. Kemudian, kata santri tersebut mendapat awalan "pe" dan akhiran "an" yang menunjukkan tempat, yaitu tempat tinggal santri. Dengan demikian pesantren mempunyai arti tempat orang berkumpul untuk belajar agama Islam.[2]

---

[2] Lihat Hanun Asrohah, *Pelembagaan Pesantren Asal usul dan Perkembangan Pesantren Di Jawa*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2004), h. 30. Menurut Manfried Ziemek, pesantren juga berasal dari kata "santri" yang mendapat awalan dan akhiran "pe" dan "an" sehingga memiliki arti yang menunjukkan tempat, maka selanjutnya berarti tempat para santri. Selain itu, kata pesantren dianggap sebagai bentuk gabungan antara suku kata "*sant*" yang berasal dari bahasa sankrit yang berarti manusia baik dan suku kata "*tra*" (bahasa sankrit) yang berarti suka menolong. Dari sinilah kata pesantren kemudian diartikan sebagai tempat pendidikan manusia yang baik-baik. Lebih lengkap lihat Manfried Ziemek., "Pesantren dalam Perubahan Sosial", (B.B. Soendjojo,) *Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat*" (Jakarta: (P3M) Indonesia, 1986), h. 60., Sementara itu menurut Geertz, pengertian santri mungkin diturunkan dari bahasa Sansekerta dari kata "Shastri" (Ilmuan Hindu yang pandai menulis) yang dalam pemakaian bahasa modern memiliki arti yang sempit dan yang luas. Arti yang sempit ialah "Seorang pelajar sekolah agama yang belajar di pondok atau pesantren, sedangkan dalam pengertian yang luas dan lebih umum kata santri mengacu pada seorang anggota bagian penduduk Jawa yang menganut Islam dengan sungguh-sungguh, yang sembahyang, pergi ke masjid pada hari Jum'at dan sebagainya", hal ini dikemukakan oleh Cliford Geertz, *The Religion of Java*, (USA: Chicago, 1976), h. 35. Sementara itu Nurcholis Madjid mengatakan jika pesantren Juga

Secara etimologi definsi pesantren sendiri memiliki makna yang luas. Hal ini menandakan bahwa dari segi bahasa bahwa kata pesantren dapat diidentikkan sebagai istilah yang lahir dari rahim keragaman budaya nusantara. Namun demikian, untuk memudahkan pembahasan akan lebih lengkap jika pesantren dikaji dari perspektif terminologi yang dikemukakan oleh bebarapa orang yang *expert*. Antara lain menurut Mastuhu, pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam untuk mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.[3]

Sedangkan menurut Mujamil mengutip dari H.M. Arifin, pondok pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan model asrama (komplek) dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajaran atau madrasah sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari leadership seorang atau beberapa orang Kiyai dengan ciri-ciri khas yang bersifat

---

berasal kata "santri" yang kemudian digambarkan menjadi dua pengertian yaitu, *Pertama* bahwa "santri" (berasal Sastri), dari bahasa Saskerta yang berarti melek huruf. Hal ini didasarkan pada pada permulaan tumbuhnya kekuasaan politik Islam di Demak, bahwa kaum santri adalah kelas "Literary" bagi orang Jawa. Indikasi ini dikarenakan pengetahuan mereka tentang agama melalui kitab-kitab bertulisan dan berbahasa Arab. Kemudian dapat diasumsikan bahwa menjadi santri berarti juga menjadi mengerti agama (melalui kitab-kitab tersebut). *Kedua*, santri berasal dari bahasa Jawa, persisnya dari kata "cantrik", yang berarti seseorang yang selalu mengikuti seorang guru kemana guru pergi dan menetap. Tujuannya adalah untuk belajar darinya mengenai suatu keahlian. Pola hubungan "guru-cantrik" itu kemudian diteruskan dalam masa Islam. Pada proses selanjutnya "guru-cantrik" menjadi "guru-santri". Karena guru di pakai secara luas, yang mengandung makna luas. Sedangkan untuk guru yang terkemuka kemudian digunakan kata Kyai, yang mengandung arti tua atau sacral, keramat, dan sakti. Pada perkembangan selanjutnya, dikenal istilah Kyai-santri. Lihat Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren; Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Dian Rakyat, tt) h. 19-20; Sementara itu menurut Prof. Johns, dalam Zamakhsyari mengatakan bahwa kata santri dari bahasa Tamil, sedangkan C.C Berg, kata santri berasal dari kata *Shastri* dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu, atau sarjana ahli kitab agama Hindu. Kata *Shastri* berasal dri bahasa *Shastra* yang berarti buku suci, buku-buku agama atau buku-buku ilmu pengetahuan. Lebih lengkap lihat Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 2011), h. 41

[3] Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sisten Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994) h. 55.,

karismatik serta *independent* dalam segala hal.[4] Sementara itu, M. Dawam Rahardjo mengatakan bahwa pesantren adalah "suatu lembaga keagamaan yang mengajarkan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu agama Islam".[5]

Membincangkan pesantren, Husein Nasr berpendapat sebagaimana dikutip oleh Azyumardi Azra, bahwa: pesantren merupakan sebutan bagi dunia tradisional Islam. Maksudnya, pesantren merupakan dunia yang mewarisi dan memelihara kontinuitas tradisi Islam yang dikembangkan ulama' (kiyai) dari masa ke masa, tidak terbatas pada periode tertentu dalam sejarah Islam.[6] Adapun menurut Manfried Ziemek, pesantren merupakan lembaga multi-fungsional yang tidak hanya berkutat dan berkecimpung bagi perkembangan pendidikan Islam semata, namun juga sangat berperan bagi kemajuan pembangunan lingkungan sekitar. Bahkan ia menyarankan perlu dilakukan kajian secara terpisah antara fungsi pendidikan keagamaan pesantren dan fungsi pembangunan lingkungan.[7] Sementara itu, jika didasarkan pada hasil penelitian M. Yacub[8] di ketahui bahwa pesantren memiliki peran yang sangat komprehensif. Yakni, selain menjalankan tugas utama pendidikannya, juga terlibat langsung dalam kegiatan pembangunan dan pemberdayaan khususnya pada masyarakat desa. Pembangunan yang meliputi bidang sosial, ekonomi, teknologi dan ekologi, beberapa pesantren telah turut mengangkat kehidupan masyarakat sekitarnya. Bahkan pesantren dengan ketokohan kiyai dapat mempengaruhi lembaga desa.

---

[4] Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Tranformasi Metodologi Menuju demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005), h. 2

[5] M. Dawam Raharjo, (Editor), *Pesantren dan Pembaharuan*, (Jakarta: LP3ES, Cet ke-4, 1988), h. 2.

[6] Lihat Sambutan Azyumardi Azra dalam Jamaludin Malik, *Pemberdayaan Pesantren, Menuju kemandirian dan profesionalisme santri dengan metode daurah kebudayaan*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren), h. xix-xxii.

[7] Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M,1986), h, 96

[8] HM. Yacub, *Pesantren dan Pembangunan Masyarakat Desa*, (Bandung: Angkasa, 1985), h. 12-13

Melihat begitu luasnya definisi pesantren dari sudut terminologi yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka secara definitif tidaklah ada batasan-batasan yang tegas dan baku. Namun yang ada hanyalah fleksibilitas definisi dan pengertian dengan ciri-ciri yang memberikan pengertian pesantren itu sendiri. Dengan demikian, pesantren belum memiliki pengertian yang lebih konkrit dan seragam antara satu pakar dengan pakar yang lain—karena harus mencakup dan mengungkapkan unsur-unsur lain—namun saling melengkapi tentang makna pesantren secara komprehensif.

Namun demikian, pesantren jika ditinjau dari perspektif lembaga pendidikan—eksistensi keberadaannya sejak awal hingga sekarang—patut diapresiasi karena mampu menawarkan pendidikan kepada mereka yang masih buta huruf. Pesantren juga menjadi instistusi satu-satunya yang menjadi milik masyarakat pribumi yang memberikan kontribusi besar dalam membentuk masyarakat melek huruf (*literacy*) dan melek budaya (*cultural literacy*). Kontribusi pesantren dalam sistem pendidikan di Indonesia, antara lain: (1) melestarikan dan melanjutkan sistem pendidikan rakyat; (2) mengubah sistem pendidikan aristokratis menjadi sistem pendidikan demokratis.[9]

Sementara itu, sejak kebermunculan pesantren di Indonesia terdapat istilah yang sangat populer mengiringi kata pesantren itu sendiri, yaitu kata "pondok"[10]. Sehingga kata

---

[9] Jalaluddin, *Kapita Selekta Pendidikan*, (Jakarta: Kalam Mulia, 1990), h. 9

[10] Menurut Louis Ma'lûf kata pondok sebagai "*khôn*" yaitu setiap tempat singgah besar yang disediakan untuk menginap para turis dan orang-orang yang berekreasi. Lihat Louis Ma'lûf, *Kamus Munjid*, (Beirut: Dâr al-Mishria, 1986), h. 597; Hal senada juga dikatakan oleh WJS. Poerwadarminta, bahwa pondok juga bermakna "rumah sementara waktu seperti yang didirikan di ladang, di hutan dan sebagainya". Lebih lengkap lihat WJS. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1982), h. 764; Berbeda dengan keduanya, menurut Khozin, kata pondok berasal dari bahasa Arab *funduq*, yang berarti hotel, asrama, rumah, dan tempat tinggal sederhana. Lihat Khozin, *Jejak-Jejak Pendidikan Islam di Idonesia*, (Malang: UMM Press, 2006), h. 62. Sementara itu, sedikit lebih spesifik, Abuddin Nata mengatakan, bahwa kata pondok itu sendiri diadopsi dari bahasa Arab "*funduq*" yang berarti hotel atau Asrama. Namun demikian, asrama tersebut merupakan jenis asrama yang sangat sederhana karena memang merupakan tempat penampungan sementara dan sederhana bagi para pelajar yang jauh dari tempat asalnya untuk menuntut ilmu. Lebih

"pesantren" akrab disebut dengan pondok pesantren. Ibarat kedua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan—kata pondok melekat dan menjadi bagian dari unsur yang ada dalam pesantren itu sendiri. Berbeda dengan Kuntowijoyo, ia tidak sepakat dengan penggunaan gabungan kedua istilah secara integral, yakni "pondok" dan "pesantren" menjadi pondok pesantren. Menurut Kuntowijoyo hal ini dianggap kurang *jami'māni* (singkat-padat). Selagi pengertiannya dapat diwakili istilah yang lebih singkat, maka istilah pesantren lebih tepat digunakan untuk menggantikan pondok dan pondok pesantren. Lembaga *Research* Islam (Pesantren luhur) dalam Kuntowijoyo mendefinisikan pesantren adalah suatu tempat yang tersedia untuk para santri dalam menerima pelajaran-pelajaran agama Islam sekaligus tempat berkumpul dan tempat tinggalnya.[11]

Meskipun demikian dalam konteks pesantren, pondok merupakan ruang tidur atau asrama sederhana karena memang merupakan tempat penampungan sederhana bagi para pelajar yang jauh dari tempat asalnya. Dengan demikian, istilah pondok pesantren dapat peneliti artikan sebagai tempat atau komplek para santri untuk belajar atau mengaji ilmu pengetahuan agama kepada kiyai atau guru ngaji, biasanya komplek itu berbentuk asrama atau kamar-kamar kecil dengan bangunan apa adanya yang menunjukkan kesederhanaannya. Seiring perkembangannya, pondok-pondok tersebut tidak lagi terbuat

lengkap lihat Abuddin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga pendidikan Islam*, (Jakarta: Gradsindo, 2001), h. 90

[11] Kuntowijoyo, *Paradigma Islam Interpretasi Untuk Aksi*, (Bandung: Mizan, 1991), h. 247. Sementara itu, nama pondok pesantren semakin populer dan menjadi pusat teladan dari modernisasi komunitas epistemik tradisionalis di Jawa setelah berdirinya pondok Pesantren Tebuireng di Jombang, Jawa Timur pada tahun 1899 oleh Hasjim Asy'ari (1871-1947), seorang mantan murid Achmad Khatib. Pondok pesantren ini kemudian segera terkenal sebagai pusat studi Islam tingkat tinggi, terutama di kalangan komunitas tradisionalis. Selama hampir dua puluh tahun pertama sejak pendiriannya, pesantren ini mempertahankan metode-metode pengajaran tradisional, seperti *sorogan* dan *weton*. Lihat Yudi Latif, *Intelegensia Muslim dan Kuasa: Genealogi Intelegensia Muslim Indonesia Abad 20*, (Jakarta: Democracy Project, Yayasan Abad Demokrasi, Edisi Digital, 2012) h. 262 – 263

dari bahan-bahan yang sederhana, seperti bambu[12], namun sudah berupa gedung-gedung yang sangat representatif untuk belajar.

2. Sejarah Perkembangan Pondok Pesantren

Pendeskripsian tentang sejarah perkembangan pesantren merupakan suatu kegiatan yang cukup menyita banyak waktu. Sebab peneliti harus mengumpulkan berbagai referensi yang berkaitan dengan hal tersebut. Belum lagi ditambah dengan perdebatan para pakar dalam mengungkapkan sejarah perkembangan pesantren. Untuk memudahkan bahasan pada bagian ini, peneliti akan mengklasifikasikan periodesasi perkembangan pondok pesantren di Indonesia, yang meliputi:

a. Periode Awal: Sebuah Gagasan dan Cikal Bakal Pondok Pesantren di Nusantara

Untuk mengungkapkan cikal bakal berdirinya pondok pesantren yang ada di Indonesia, terlebih dahulu peneliti akan mengawalinya dari sejarah masuknya Islam ke Nusantara. Sebab bagaimana pun, munculnya teori perkembangan pesantren tidak dapat dipisahkan dari kegiatan transmisi, penyebaran dan penyiaran Agama Islam di bumi Nusantara ini. Sehingga untuk mengkaji dan mengungkapkan perkembangan pesantren yang ada di Indonesia terlebih dahulu harus dilakukan konfrontasi dengan berbagai teori tentang masuknya Islam ke Nusantara.[13]

---

[12] Pada tahap awal perkembangannya, pondok merupakan kamar, gubug, rumah kecil dengan menekankan kesederhanaan bangunan tempat tinggal yang terbuat dari bambu. Lihat Zarkasy, 1998: 105-106.

[13] Pesantren, sebagai lembaga pendidikan Islam yang ada di Indonesia, ada dan berdiri pasca—atau mungkin bersamaan dengan Islam masuk ke Indonesia. Berkaitan dengan hal ini, terjadi pula *debatable* antara para sejarawan sehingga memunculkan pendapat tentang waktu, asal, dan cara masuknya agama Islam ke Indonesia, yaitu: *Pendapat pertama*, menyebutkan bahwa Islam masuk ke Nusantara pada abad ke-13 M. Dalam hal ini ada kesepakatan bahwa kedatangan Islam pertama ke Nusantara identik dengan berdirinya kerajaan Islam pertama di Indonesia yaitu Samudra Pasai. Pendapat ini mengaitkan kedatangan Islam pertama dengan berita lawatan Marcopolo ke Indonesia dan ditemukanya Batu nisan Sultan Malik Saleh, yang menerangkan bahwa beliau wafat pada tahun 1297 M.

Sementara itu, *Pendapat kedua* mengatakan bahwa Islam masuk pertama kali ke Indonesia pada abad ke-7, dengan alasan sebagai berikut:

(a) Perdagangan Arab Islam dengan Tiongkok telah ramai sejak abad ke-7, bahkan pada abad ke-9 tidak ada kapal bangsa asing yang melayari lautan selain bangsa

Data sejarah tentang kapan pesantren berdiri dan siapa serta dimana secara detail sulit untuk ditelusuri. Maka tidak mengherankan jika sampai saat ini masih menjadi perdebatan, sehingga data dan keterangan tentang pesantren tidak didapatkan secara pasti. Meski demikian, Subdit Pesantren Depag RI pada tahun 1994-1995 telah berikhtiar melakukan pendataan tentang pondok pesantren tertua di Indonesia.[14] Namun data ini memunculkan pertanyaan lebih lanjut: jika ada pesantren Jan Tampes II, tentu ada pesantren Jan tampes I yang usianya lebih tua, sayangnya data tersebut tidak mengikutkan data tentang pesantren Jan Tampes I yang mungkin usianya lebih tua[15], sehingga masih terlihat simpang siur.

Islam. Setiap kali berlayar (pulang dan pergi), mereka singgah di Sumatera dan Jawa. Hal ini dikuatkan oleh peta pelayaran orang-orang Islam dalam kitab-kitab Arab. Adapun jalur pelayaran yang sering dilalui para pelayar Arab Islam pada masa itu, ialah menyusuri pantai Semenanjung India sampai ke Kulon di Pesisir Malabar, masuk ke lautan besar di sebelah Timur Ceylon ke pulau-pulau Nikobar selama 15 hari pelayaran. Dari kepulauan Nikobar, menuju ujung Utara pulau Sumatera (Tanah Aceh) kemudian melalui selat Malaka menuju Kedah lalu ke Selatan sampai di Palembang dan menyeberang ke pulau Jawa, lalu kembali ke Utara, setelah 15 hari sampai ke Kamboja. Dari Kamboja kembali menyusuri pantai melalui Chocin China sampai ke pesisir Tiongkok. Diperkirakan perjalanan sampai ke Tiongkok memakan waktu 2 bulan. Sekembalinya dari Tiongkok, mereka singgah di Aceh sambil menunggu musim angin baik tiba. Begitulah pelayaran orang-orang Arab Islam menurut perkiraan H. Agus Salim. Lebih lengkap lihat Ibrahim Bukhari, *Sejarah Masuknya Islam dan Proses Islamisasi di Indonesia*, (Jakarta: Publicita, 1971), h. 10 dan 21.

(b) Islam masuk ke Indonesia sejak abad ke 7 M. Sebagai bukti ialah dipegangnya perairan kita terutama selat Malaka oleh orang-orang Arab Islam sejak lama. Adanya berita dari Sir Thomas Arnold dalam bukunya *The Preaching of Islam* bahwa di pantai Barat pulau Sumatera telah didapati suatu kelompok orang Arab Islam, pada tahun 864 M. Lebih lengkap lihat Hamka, *Sejarah Umat Islam*, (Jakarta: NV. Nusantara, 1961), h. 660 – 662.

(c) Thomas W. Arnold mengatakan bahwa pada abad ke-7 M di pantai Barat Sumatera telah ditemukan suatu kelompok perkampungan orang-orang Arab. Hal ini diperkuat dengan adanya kuburan orang Arab di Boros, yaitu suatu wilayah yang terletak antara Aceh dan Tapanuli. Bahkan menurut Moens (Sarjana Belanda) daerah Boros telah menjadi pusat perniagaan yang ramai antara India dan Tiongkok sejak abad ke 5 M. Lebih lengkap lihat Zuhairini, dkk., *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h.132

[14] Dari hasil pendataan yang dilakukan oleh Subdit pesantren Depag RI di peroleh keterangan bahwa pondok pesantren tertua didirikan pada 1062 dengan nama pesantren Jan Tampes II di Pamekasan, Madura. Lebih lengkap lihat Ahmad Syahid. (edt), *Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Umat*, (Depag dan INCIS, 2002), h. 22

[15] *Ibid.*, h. 22

Pesantren dengan kekhasannya, karakter serta unsur-unsurnya—tak terkecuali dengan perdebatan asal usul namanya—merupakan lembaga pendidikan Islam asli yang tercipta dari Indonesia[16]—meski keberadaannya tidak dapat dipisahkan dari sejarah masuknya Islam di Indonesia. Persoalan lain yang muncul adalah tentang minimnya data dan referensi yang berkaitan dengan pesantren, baik yang berupa manuskrip atau peninggalan sejarah lain yang menjelaskan tentang awal sejarah keberadaan pesantren ataupun yang la, innya. Hal inilah yang kemudian memunculkan *statemen* dan keterangan tentang historisasi pondok pesantren yang cenderung bersifat *prejudice* dan sangat beragam. Meski demikian, justru sisi kekurangan inilah letak *distinction* atau faktor determinan untuk terus dijadikan bahan kajian dan penelitian.

Munculnya *debatable* dari berbagai kalangan sejarawan, tentu saja tidak memudarkan nilai dan subtansi bahwa keberadaan pondok pesantren merupakan hasil "*kreasi*" dari sejarah anak bangsa setelah mengalami proses pergumulan dan akulturasi budaya antara budaya Islam dengan budaya pra-Islam. Pondok pesantren merupakan sistem pendidikan Islam yang memiliki kesamaan dengan sistem pendidikan Hindu-Budha. Pesantren disamakan dengan *mandala* dan *asrama* dalam khazanah lembaga pendidikan pra-Islam.[17]

---

[16] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai...* h. 41

[17] Berkaitan dengan hal tersebut, Nurcholish Madjid dalam Amin Haedari pernah menegaskan bahwa pesantren merupakan artefak peradaban Indonesia yang dibangun sebagai institusi pendidikan keagamaan bercorak tradisional, unik dan *indigenous.* Sebagai sebuah artefak peradaban, keberadaan pesantren dipastikan memiliki keterkaitan yang kuat dengan sejarah dan budaya yang berkembang pada awal berdirinya. Jika benar pesantren selaras dengan dimulainya misi dakwah Islam di bumi Nusantara, berarti hal itu menunjukkan keberadaan pesantren sangat dipengaruhi oleh kebudayaan yang berkembang sebelumnya, tiada lain kebudayaan Hindu-Budha. Nurcholish menegaskan, pesantren memiliki hubungan historis dengan lembaga pra-Islam yang sudah ada semenjak kekuasaan Hindu-Budha, sehingga tinggal meneruskannya melalui proses Islamisasi dengan segala bentuk penyesuaian dan perubahannya. Lebih lengkap lihat Amin Haedari dkk., *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas dan Kompleksitas global*, (Jakarta: IRD Press, 2004), h. 2-3. Sementara itu, Bruinessen memberikan pendapat, bahwa pondok pesantren memiliki arti yang besar dan bagian penting dari historis perjalan bangsa Indonesia—

Sementara itu dalam pendapat lain disebutkan, bahwa awal keberadaan pesantren di Indonesia—khususnya Jawa—tidak bisa dikesampingkan begitu saja dari adanya peran Walisongo.[18] Persoalan inisiasi Walisongo tentang pertama kali pengenalan dan pendirian pondok pesantren pun semakin runcing diperdebatkan, terutama tentang tokoh yang pertama kali mendirikan atau menciptakan model pendidikan pesantren tersebut.

Ada sebagian pendapat yang menyebutkan bahwa Syaikh Maulana Malik Ibrahim[19] merupakan salah satu tokoh Walisongo sebagai peletak dasar sistem pendidikan pondok pesantren. Sementara itu dalam pendapat lain juga dikatakan jika pendiri pesantren pertama kali adalah Raden Rakhmat atau yang dikenal dengan Sunan Ampel. Salah satu tokoh Walisongo tersebut

---

khususnya Jawa. Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan asli Indonesia yang mengakar kuat dari masa pra-Islam, yaitu lembaga pendidikan bentuk asrama agama Budha—*mandala ata asyrama*—yang ditransfer menjadi lembaga pendidikan Islam. Lihat Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning: Pesantren dan Tarekat dan Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*, (Bandung: Mizan, 1995), h. 24. Sementar itu, menurut Agus Sunyoto Pesantren sebagai wujud dari lembaga yang berakulturasi dengan budaya lokal. Akulturasi dan asimilasi budaya pada pesantren dilakukan sejak mulai berdirinya pesantren itu sendiri. Pendidikan pondok pesantren sebagai bentuk asimilasi pendidikan *Syiwa-Buddha* yang disebut *dukuh* (asrama) yang dilakukan Walisongo. Dengan memformat sesuai ajaran Islam untuk memformulasikan nilai-nilai sosiokultural religius yang dianut masyarakat *Syiwa-Buddha* dengan nilai-nilai Islam, terutama memformulasikan nilai-nilai Ketauhidan *Syiwa-Buddha* (*adwayasashtra*). Lebih lengkap baca Agus Sunyoto, *Atlas Wali Songo: Buku Pertama yang Mengungkap Wali Songo Sebagai Fakta*, (Jakarta: Pustaka Iman, 2012), h. 130-131

[18] Dikatakan oleh Mas'ud, hal ini didasarkan dari keterangan-keterangan sejarah yang berkembang dari mulut ke mulut (*oral history*) yang memberikan indikasi kuat bahwa pondok pesantren tertua, baik di Jawa maupun luar Jawa, tidak dapat dilepaskan dari inspirasi yang diperoleh melalui ajaran yang dibawa para Walisongo. Lihat Abdurrahman Mas'ud, *Inteletual Pesantren,* (Yogyakarta: LKiS, 2004), h. 63

[19] Data-data historis tentang bentuk institusi, materi, metode maupun secara umum sistem pendidikan pesantren yang dibangun Syaikh Maulana Malik Ibrahim tersebut sulit ditemukan hingga sekarang, sehingga perlu verifikasi yang cermat. Namun demikian, secara esensial kita tidak dapat mengabaikan perjuangan penyebaran Islam beliau, sehingga dapat diyakinkan bahwa wali yang berasal dari Gujarat ini memang telah mendirikan pesantren Jawa sebelum wali yang lainnya. Pesantren dalam pengertian yang hakiki, sebagai tempat pengajaran para santri meskipun bentuknya sangat sederhana telah dirintisnya. Pengajaran tersebut tidak pernah diabaikan oleh penyebar Islam, lebih dari itu kegiatan mengajar santri menjadi bagian terpadu dari misi dakwah *Islamiyah*-nya.

mendirikan pondok pesantren di Kembang Kuning Surabaya.[20] Keberadaan Padepokan Ampel Denta kemudian berkembang menjadi pusat studi Islam di Jawa, dan menjadi rujukan dalam menuntut ilmu agama Islam dari berbagai daerah. Para santri yang menuntut ilmu di Ampel Denta ini banyak yang menjadi tokoh-tokoh besar yang pada akhirnya dapat menyebarluaskan ajaran Islam.[21] Mudahnya penyebaran Islam ini dikarenakan pasca menyelesaikan masa studinya para santri itu merasa memiliki tanggung jawab dan berkewajiban mengamalkan ilmunya di daerahnya masing-masing. Sehingga mendirikan pondok pesantren sesuai dengan *prototype* yang sudah ada, yaitu Pesantren Ampel Denta.

Munculnya perdebatan tentang *cikal bakal* dan pendiri pesantren di Nusantra—antara Syaikh Maulana Malik Ibrahim dan Raden Rakmat—semakin menjadi teka-teki, karena keduanya sama-sama tokoh Walisongo yang tidak asing kiprah dan perannya dalam sejarah penyebaran Islam di Indonesia. Namun demikian, untuk meminimalisir teka-teki tentang siapa pendiri pesantren pertama kali di Jawa khususnya, tidak berlebihan jika kita menyimak analisis dari Lembaga *Research* Islam (pesantren luhur)[22]. Analisis dari lembaga *research* tersebut cukup cermat

---

[20] Pengenalan pesantren sebagai sebuah wadah untuk mengkaji ilmu agama Islam, serta kebudayaan Islam yang pada masa selanjutnya mengalami *akulturasi* dengan budaya lokal. Pada saat itu, Sunan Ampel mendirikan sebuah padepokan di sebuah wilayah, tanah perdikan yang diberikan oleh Raja Majapahit kepada Sunan Ampel karena jasanya dalam melakukan pendidikan moral kepada abdi dalem dan masyarakat Majapahit pada saat itu. Wilayah tersebut kemudian di namakan Ampel Denta yang terletak di kota Surabaya saat ini dan menjadikannya sebagai pusat pendidikan di Jawa. Lihat Abdul Qodir Djaelani, *Peran Ulama dan Santri dalam perjuangan Politik Islam di Indonesia*, (Surabaya: PT Bina Ilmu, 1994), h. 12-13

[21] Para santri Ampel Denta yang menjadi tokoh-tokoh besar antara lain; Sunan Bonang, Sunan Drajat dan Sunan Giri. Para santri yang berasal dari daerah lainnya di pulau Jawa di antaranya adalah Batara Kathong dari Ponorogo, Raden Fatah dari Demak yang kemudian menjadi sultan di kerajaan Islam Demak, Sunan Kalijaga dari Kadilangu. Bahkan di antara para santri ada yang berasal dari Gowa dan Talo serta Sulawesi. Lihat Abdul Qodir Djaelani, *Peran Ulama dan Santri dalam Perjuangan Politik Islam…*, h. 21-22

[22] Berdasarkan hasil penelitian tersebut dikatakan bahwa Syaikh Maulana Malik Ibrahim sebagai peletak dasar pertama berdirinya pesantren, sedang Imam Rahmatullah (Raden Rahmat atau Sunan Ampel) sebagai wali Pembina pertama di JawaTimur. Lihat Lembaga *Research* Islam, *Pesantren Luhur*, *Sejarah dan Dakwah*

dan dapat dijadikan *guide* dalam memandu langkah menentukan *cikal bakal* dan pendiri pesantren pertama kali di Nusantara. Sehingga dengan demikian dapat dikatakan jika kedua tokoh tersebut memiliki peran dalam terbentuknya sistem pendidikan Islam pondok pesantren. Kedua tokoh tersebut saling bahu membahu, saling mengisi dalam menyebarkan Islam dengan membentuk institusi dan sistem pendidikan pesantren yang lengkap dengan rancang bangun tentang materi maupun metode yang digunakan secara umum dalam sistem pendidikan tersebut.

Selain informasi tersebut di atas, masih terdapat informasi lain yang menyebutkan jika pencetus dan pendiri sistem pendidikan pondok pesantren bukan hanya Syaikh Maulana Malik Ibrahim dan Sunan Ampel (Raden Rahmat) di Surabaya. Namun ada tokoh lain yang juga diduga sebagai pendiri pesantren, yaitu Syaikh Syarif Hidayatullah—juga tokoh walisongo yang dikenal sebagai Sunan Gunung Jati di Cirebon. Indikasi ini disandarkan dari aktivitas *uzlah* atau mengasingkan diri Sunan Gunung Jati bersama para pengikutnya dalam *khalwat* beribadat secara istiqamah untuk *taqarrub* kepada Allah.[23]

Terlepas dari itu semua—dan memang sangat dimungkinkan bahwa berdasarkan akar sejarah kelahiran dan perkembangannya, pondok pesantren telah dikenal di bumi Nusantara sekitar abad 13–17 M, khususnya di tanah Jawa[24]—

Islamiyah Sunan Giri, (Malang: Panitia Penelitian dan Pemugaran Sunan Gersik, 1975), h. 52. Dalam pendapat lain juga disebutkan jika dari ke-9 wali tersebut Maulana Malik Ibrahim (meninggal 1419 M) sebagai *spiritual father* Walisongo, dan dalam masyarakat santri Jawa biasanya dipandang sebagai gurunya-guru tradisi pesantren di Jawa. Lebih lengkap lihat Saifudin Zuhri, *Sejarah Kebangkitan Islam dan Perkembangannya di Indonesaia*, (Bandung: Al-Ma'arif, 1979), h. 263.

[23] Lihat Mujamil Qomar, *Pesantren...*, h.8; Sementara itu, menurut Djajaningrat dalam Wiji Saksono mengatakan jika Sunan Gunung Jati mendirikan pesantren sesudah Sunan Ampel wafat pada tahun 1467 M. Adapun Sunan Gunung Jati memulai sekitar tahun 1570 M, jadi terpaut sekitar 103 tahun. Oleh sebab itu, Sebagian ulama memandang Gunung Jati sebagai pendiri pesantren pertama mungkin saja benar, tetapi khusus di wilayah Cirebon atau secara umum Jawa Barat, bukan di Jawa secara keseluruhan. Lihat Djajaningrat yang dikutip Wiji Saksono *Mengislamkan Tanah Jawa Telaah atas Metode Dakwah Wali Songo*, (Bandung: Mizan, 1995), h. 27.

[24] Pondok pesantren sebagi lembaga pendidikan dan lembaga sosial seperti yang kita kenal sekarang merupakan lembaga yang dikenal di Jawa. Sementara itu di luar Jawa, lembaga yang memiliki misi sejenis dikenal dengan "surau" di Minangkabau,

namun hal ini masih terkendala pada kepastian angka tahun dan tempat pertama kalinya pesantren didirikan. Akan tetapi setidaknya, kita telah memiliki ancer-ancer bahwa pesantren dengan sistem pendidikan yang sangat sederhana tersebut sudah ada sejak 500–600 tahun silam. Oleh sebab itu, jika melihat usianya yang panjang ini—proses terbentuknya merupakan *akulturasi* budaya—mestinya sudah cukup alasan untuk menyatakan, bahwa pondok pesantren memang telah menjadi milik budaya bangsa Indonesia dalam bidang pendidikan dan telah ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa, karenanya cukup punya alasan untuk belajar dari padanya.[25]

Keadaan dan kondisi pesantren pada masa awal masuknya Islam hanya sebatas misi penyebaran Islam—fungsi dan kedudukannya tidak sekomplek seperti yang kita rasakan pada saat ini. Pondok pesantren *an sich* sebagai alat Islamisasi dan sekaligus memadukan tiga unsur pendidikan, yakni ibadah untuk menanamkan iman, *tablig* untuk menyebarkan ilmu dan amal untuk mewujudkan kegiatan kemasyarakatan dalam kehidupan sehari-hari.[26] Dengan kata lain, sebagai lembaga pendidikan tradisional Islam[27], pondok pesantren merupakan institusi lokal yang hanya mengajarkan praktik-praktik dan kepercayaan Islam.[28] Selain itu, juga berperan sebagai lembaga yang mendidik manusia agar dapat berpegang teguh pada al-Qur'an dan mengikuti sunnah Rasulullah Muhammad SAW sehingga menjadi pribadi yang mempunyai komitmen dan konsistensi dalam setiap waktu dan kondisi.[29]

"dayah", "meunasah" atau "rangkang" di Aceh. Lihat Fuad Jabali dan Jamhari, (peny), *IAIN dan Modernisasi Islam di Indonesia*, (Jakarta: Logos,Wacana Ilmu, Cet. 1, 2002), h. 92.

[25] Mastuhu, *Op.Cit*, h.20

[26] Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren, Pendidikan Alternatif Masa Depan*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), h. 70-71

[27] Sulthan Fatoni, *Peradaban Islam; Desain Awal Peradaban, Konsolidasi Teologi, Konstruk Pemikiran dan Pencarian Madrasah,* (Jakarta: eLSAS, 2006), h. 165.

[28] Ronald Alan Lukens-Bull, A Peacefull Jihad, (terj) Abdurrahman Mas'ud dkk dengan tajuk, *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropolog Amerika*, (Jogjakarta: Gama Media, 2004). h. 56.

[29] Sulthan Fatoni, *Op.Cit.*, h. 134.

Meskipun masih dalam fase awal keberadaan pondok pesantren masih memiliki bentuk yang sangat sederhana—belum ditemukan model dan standarisasi bangunan secara fisik, kurikulum maupun metode—namun pesantren dapat menciptakan tata kehidupan tersendiri yang unik, terpisah dan berbeda dari kebiasaan umum. Munculnya hal ini karena dilatarbelakangi oleh kondisi masyarakat dan ekonomi yang ada pada saat itu. Namun yang menjadi pembeda (*distinction*) adalah rasa keikhlasan yang dimiliki para santri dan sang kiyai.

Relasi antara kiyai dengan santri tidak hanya sekadar sebagai murid dan guru, tapi lebih seperti anak dan orang tua. Maka tidak mengherankan jika santri merasa betah dan kerasan tinggal di pondok pesantren dengan segala kesedarhanaan yang dimilikinya. Wujud keakraban antara santri dengan kiyai semakin kentara dengan tidak dipungutnya sejumlah bayaran tertentu dari para santri. Mereka bersama-sama ber-*ikhtiar*, yaitu dengan cara bertani atau berdagang yang hasilnya dikumpulkan dan dipergunakan untuk kebutuhan hidup mereka dan pembiayaan fisik lembaga, seperti membeli lampu, bangku belajar, tinta, tikar dan lain sebagainya.

Beranjak dari apa yang telah diuraikan di atas, maka dapat dikatakan bahwa perdebatan mengenai asal muasal pondok pesantren pada dasarnya belum selesai. Sehingga berkaitan dengan cikal bakal, kapan, dimana dan siapa tokoh yang mendirikan pondok pesantren belum dapat dipastikan secara jelas. Namun demikian, dengan melihat berbagai pendapat yang telah diuraikan dapat digarisbawahi jika pondok pesantren merupakan karya monumental dan hasil *iktiar* dari para ulama yang menyebarkan Islam di Nusantara. Adapun tanda-tanda jika pondok pesantren—sebagai lembaga dan model pendidikan Islam tertua—merupakan "produk" dari ulama penyebar Islam di Nusantara yang dikemas dengan nilai-nilai kearifan lokal. Sehingga pesantren benar-benar menyatu dengan masyarakat, tidak ada jarak dan jenjang—terlebih pagar tembok tinggi menjulang yang menjadi pembatas. Selain itu, kehidupan para santri pun lebih berbaur dengan masyarakat sekitar

pesantren. Dan inilah yang menjadi ciri khas dan karakteristik dari pondok pesantren dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya.

b. Periode Penjajahan Belanda: *Intervensi* dan *Survival* Pondok Pesantren

Datangnya Belanda ke Nusantara, secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap keberadaan pondok pesantren. Pondok pesantren berada dibawah intervensi pemerintah Belanda. Agresi Belanda secara berlahan menyelipkan misi kristenisasi dan mengembangluaskan budaya *westernisasi* di berbagai bidang—termasuk ranah pendidikan. Pada fase ini, pemerintah Belanda membuat regulasi, kebijakan dan aturan-aturan yang tujuannya menghambat pertumbuhan dan perkembangan pesantren. Digulirkannya regulasi tersebut bertujuaan untuk menyudutkan dan meminggirkan lembaga-lembaga pendidikan yang ada, khususnya pesantren.[30] Hal inilah yang membuktikan jika pengaruh Islam tidak mungkin dihambat tetapi perlu dibatasi pengaruhnya. Berikan umat Islam kebebasan melaksanakan ibadah agama mereka, tetapi pendidikan harus diawasi.[31]

Argumentasi yang digunakan Pemerintah Kolonial Belanda untuk menyingkirkan pendidikan pondok pesantren yang sudah terlanjur medapat "tempat" di hati rakyat adalah

---

[30] Pemerintah Kolonial mengeluarkan kebijakan bahwa sekolah-sekolah gereja diwajibkan sebagai sekolah pemerintah dan tiap-tiap daerah karisedenan minimal harus ada satu sekolah yang mengajarkan agama Kristen, agar penduduk pribumi lebih mudah untuk menaati undang- undang dan hukum negara, lihat Amal Fathullah Zarkasyi, *Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan dan Dakwah*, (Jakarta: GIP, 1998), h. 110-111. Dalam pendapat lain juga disebutkan bahwa kebijakan Pemerintah Kolonial ini dimaksudkan sebagai balas jasa kepada rakyat Indonesia dengan memberikan pendidikan modern, termasuk budaya barat. Namun pendidikan yang diberikan sangatlah terbatas, baik dalam segi jumlah yang mendapat kesempatan mengikuti pendidikan maupun dari dalam segi tingkat pendidikan yang diberikan. Namun ketika menginjak abad ke-20 M, seiring dengan munculnya modernisme dan nasionalisme, peranan pesantren mulai mengalami pergeseran secara signifikan. Semakin mundurnya peran pesantren di masyarakat disebabkan adanya dan begitu besarnya faktor politik Hindia Belanda. Lebih lengkap lihat Aqib Suminto, *Politik Islam Hindia Belanda*, (Jakarta; LP3ES, 1985), h.76.

[31] Lihat http://anshori.blogspot.com/2009/04/pendidikan-islam-zaman-penjajahan.html

dengan cara menyebarkan opini negatif. Belanda menganggap pendidikan yang telah ada sudah tidak relevan dan tidak membantu pemerintah Belanda dalam misi kolonialisme.[32] Selain itu, Belanda merasa khawatir akan kebermunculan gerakan nasionalisme-Islamisme dengan munculnya persatuan pondok pesantren dan lembaga organisasi pendidikan Islam. Ketakutan paling mendasar yang dirasakan oleh pihak Belanda adalah reaksi dan protes dari rakyat—khususnya umat Islam terhadap perkembangan agama Kristen di Nusantara. Untuk itulah, pemerintah Belanda menggulirkan regulasi dan kebijakan[33] untuk menghambat keberadaan dan perkembangan pesantren di Nusantara. Untuk memaksimalkan keperluan itu, Pemerintah Belanda menempatkan seorang penasehat khusus Snouck Hurgronje[34]. Ia diberikan tugas untuk menyelidiki kegiatan jamaah haji dan *muqîmîn* Indonesia di Mekkah, yang menurutnya

---

[32] Selain itu, Pemerintah Belanda berusaha menyudutkan lembaga pendidikan Islam dengan membuat regulasi pelarangan kyai untuk memberikan pengajaran agama, terkecuali jika ada izin dari pemerintah. Ekstrimnya, Pemerintah Belanda pun melakukan *penyegelan* dan penutupan terhadap madrasah-madrasah dan pesantren-pesantren yang tidak memiliki izin dari pemerintah. Lihat Amal Fathullah Zarkasyi, *Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan dan Dakwah*, h. 111

[33] Untuk membatasi ruang gerak pendidikan pesantren, pada tahun 1882 pemerintah Belanda mendirikan *Priesterreden* (Pengadilan Agama). Tugas dari lembaga ini adalah mengawasi kehidupan beragama dan pendidikan pesantren yang ada di Nusantara. Tidak lama berselang, pada tahun 1905 pemerintah Belanda mengeluarkan Ordonansi yang berisi peraturan bahwa guru-guru agama yang akan mengajar harus mendapatkan izin dari pemerintah setempat. Secara berturut-turut pada tahun 1925 di keluarkan peraturan ketat, yaitu membatasi siapa yang boleh memberikan pelajaran mengaji. Pada tahun 1932 dikeluarkan lagi peraturan yang dapat memberantas dan menutup madrasah dan sekolah yang tidak ada izinnya atau yang memberikan pelajaran yang tak disukai oleh pemerintah. Lebih lengkap lihat Zuhairini, dkk., *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1997), h. 149

[34] Snouck Hurgronje datang ke Indonesia pada 1889, membawa kebijaksanaan mengenai masalah Islam dengan lebih jelas, hingga secara relatif berhasil menurunkan ketakutan pemerintah terhadap Islam, agama sebagian besar penduduk pribumi. Ditegaskannya bahwa Islam tidak mengenal lapisan kependetaan seperti Kristen: kyai tidak apriori fanatik; penghulu bawahan pemerintah pribumi, dan bukan atasannya; ulama bukanlah komplotan jahat, mereka hanya menginginkan ibadah; dan pergi haji ke Mekkah pun bukan berarti fanatik berjiwa pemberontak. Lebih lengkap lihat Harry J. Benda, *The Crescent and the Rising Sun*, (The Hague, 1958), h. 21.

dapat "berfungsi seperti darah segar yang dipompakan ke seluruh tubuh kaum Muslim di Indonesia".[35]

Terlampau takutnya pemerintah Belanda terhadap pertumbuhan pesantren dan pemberontakan, sehingga menyebarkan persepsi jika setiap pemberontakan berawal dari para haji dan pimpinan pesantren yang mempunyai basis massa yang kuat. Atas dasar itu, pemerintah pada 1904 mendirikan *Kantoor van Inlandsch Zaken*, yang salah satu fungsinya mengawasi gerak-gerik pesantren.[36] Munculnya kebijakan-kebijakan kolonial yang senantiasa berusaha menghambat—bahkan menghancurkan pendidikan Islam—menyebabkan kekhawatiran, kemarahan, kebencian tersendiri dari berbagai kalangan dan tokoh pesantren yang ada di Nusantara.

Maka tidak mengherankan jika para ulama, kiyai dan kaum santri rela "mengangkat senjata" melakukan pemberontakan kepada pemerintah Belanda untuk mempertahankan keberadaan Islam dan sistem pendidikannya di Nusantara. Sikap para ulama, kiyai dan santri tersebut diwujudkan dalam sikap dan bentuk-bentuk aksi penolakan terhadap regulasi pemerintah Belanda. Sehingga dari sikap dan aksi tersebut munculah sikap *non kooperatif*[37] dari para ulama

---

[35] Christian Snouch Hurgronje, *Mekka in the Latter Part of the 19th Century*, (Leiden: E.J. Brill, 1931), h. 291

[36] Karel A. Steenbrink, *Kawan dalam Pertikaian Kaum Kolonial Belanda dan Islam di Indonesia (1596-1942)*, (Bandung: Mizan, 1995), h. 120-126

[37] HM. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspectif...*, h. 5; Sementara itu, sikap perlawanan di kalangan pesantren oleh Wahjoetomo dirinci dalam beberapa bentuk, yaitu: *pertama* melakukan *'Uzlah* (pengasingan diri), menyingkir ke desa-desa terpencil yang jauh dari jangkauan suasana kolonial. Hal ini dimaksudkan selain untuk menghindarkan dari kebijakan-kebijakan kolonial Belanda, juga untuk menjaga diri dari pengaruh moral dan kebudayaan yang destruktif. *Kedua*, Bersikap *non kooperatif* dan mengadakan perlawanan secara diam-diam, hal ini dilakukan oleh para kiai yang mengajarkan pendidikan keagamaan dengan menumbuhkan semangat jihad para santri-santrinya untuk membela Islam dan menentang penjajah. Dengan fatwa-fatwanya semacam membela negara dari ancaman penjajah, lebih lagi kafir adalah bagian dari iman, bahkan sampai fatwa yang mengharamkan segala sesuatu yang berasal dan berbau barat seperti, memakai celana, dasi, sepatu dan lainnya. *Ketiga*, melakukan pemberontakan dan mengadakan perlawanan fisik terhadap Belanda, dengan silih berganti selama berabad-abad kalangan pesantren senantiasa berjuang mengusir penjajah dari bumi Nusantara ini sehingga lahirlah nama-nama pejuang besar yang

dan kiyai, yang kemudian diaplikasikan dengan mendirikan pesantren di daerah-daerah yang jauh dari kota, yang tujuannya adalah untuk menghindari intervensi kolonial Belanda serta memberikan kesempatan kepada rakyat yang belum memperoleh pendidikan.

Pada fase kedua ini, intervensi dari pihak Belanda membuat kondisi pesantren mengalami pasang surut dan ke-*gamang*-an. Sehingga menyebabkan lembaga pendidikan asli Indonesia tersebut terpinggirkan dan pesantren tidak dapat lagi berkonsentrasi secara penuh dalam menjalankan fungsi serta perannya sebagai lembaga pendidikan, lembaga dakwah dan lembaga sosial. Selain itu, pada fase ini pesantren harus berjibaku ikut berjuang dalam rangka memerangi kolonialisme Belanda dari bumi Nusantara ini.[38] Hal inilah yang membuktikan jika pesantren menunjukkan daya tahannya sebagai pusat pendidikan Islam, yang sekaligus sebagai basis perjuangan umat Islam. Pada waktu itu kalangan pesantren mengambil sikap anti Belanda. Sampai uang yang diterimaa seseorang sebagai gaji dari pemerintah Belanda, dinilainya sebagai uang haram. Celana dan dasi pun dianggap haram, karena dinilai sebagai pakaian identitas Belanda. Sikap konfrontasi kaum santri dengan pemerintah penjajah ini, terlihat pula pada letak pesantren di Jawa pada waktu itu, yang pada umumnya tidak terletak di tengah kota atau desa, tapi di pinggir atau bahkan di luar keduanya. Meski pemerintah Belanda secara maksimal berusaha untuk membatasi ruang gerak pesantren melalui tekanan, ancaman dan kebijakan yang sangat merugikan pesantren, namun pada kenyataannya pesantren masih tetap *survive* dan

---

berlatar belakang santri seperti Imam Bonjol, Pangeran Antasari, Sultan Agung, dan lainnya. Lebih lengkap lihat Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren: Pendidikan Alternatif Masa Depan...*, h. 77-78

[38] Untuk membangkitkan semangat jihad di dalam benak para santri ditanamkan kesadaran bahwa pemerintahan penjajah (Belanda) merupakan "pemerintahan kafir" yang menjajah agama dan bangsa mereka. Lebih lengkap lihat Khaeruddin, *Perkembangan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Makasar: CV. Berkah Utami, 2004), h. 34.

eksis di tengah-tengah gelora perjuangan melepaskan diri dari kekangan kolonialisme.

Bahkan pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, lahir kegairahan dan semangat baru dari kalangan muslim. Pesantren mulai bergeliat dan berusaha keluar dari ketertinggalannya. Munculnya kepeloporan dan sikap progresivitas dari para kiyai muda yang baru menyelesaikan studinya di Mekkah,[39] dengan berusaha membuka sistem pendidikan yang sebanding dengan sistem sekolah, yaitu sistem madrasah.[40] Dengan sistem ini, pesantren dapat berkembang kembali dengan baik dan cepat sehingga mampu menyaingi sekolah-sekolah Belanda seperti contoh pesantren Tebu Ireng yang memiliki lebih dari 1500

---

[39] Berkaitan dengan banyaknya kyai muda yang menempuh studi di Makkah menjadi indikasi pesatnya perkembangan pesantren di Nusantara. Munculnya hal ini tidak dapat dipisahkan dari adanya pembukaan Terusan Suez pada tahun 1869. Telah dibukanya Terusan Zues berdampak pada banyaknya para pelajar dari Indonesia mengikuti pendidikan lanjut (mendalam) di tanah suci Mekah. Sepulangnya ke kampung halaman (Nusantara) para pelajar yang mendapat gelar "haji" ini mengembangkan pendidikan agama di tanah air yang memiliki bentuk kelembagaan, sehingga kemudian disebut "pesantren" atau "pondok pesantren". Abuddin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2001), h. 91

[40] Pelopor sistem pendidikan madrasah dalam *milieu* komunitas tradisionalis adalah Abdul Wahab Chasbullah (lahir 1888). Setelah kepulangannya dari belajar di Makkah (1909-1914), dia mulai berkolaborasi dengan Mas Mansur (mantan mahasiswa Al-Azhar yang bergabung dengan Muhammadiyah pada 1921) untuk mendirikan *jam'iyah* yang bernama *Nahdlatul Wathan* (Kebangkitan Negeri) di Surabaya pada 1916. Tujuan dari *jam'iyah* ini ialah untuk mengangkat mutu pendidikan bagi umat Islam dengan jalan mendirikan sekolah-sekolah Islam modern Nahdlatul Wathan dengan wawasan nasionalis. Lihat Yudi Latif, *Intelegensia Muslim dan Kuasa: Genealogi Intelegensia Muslim Indonesia Abad 20…*, h. 262; Adapun sekolah-sekolah Islam yang termasuk dalam jaringan *Nahdlatul Wathan* dengan menggunakan nama yang berbeda-beda muncul di Surabaya, Wonokromo, Jagalan, Pacarkeling, Gresik, dan tempat-tempat lain di Jawa Timur. Selain dari jaringan sekolah ini, dari tahun 1919, Wahab juga mengorganisasi sebuah kelompok diskusi mengenai persoalan-persoalan Islam di kalangan ulama tradisional di Surabaya yang diberi nama *Tasjwirul Afkar* (pertukaran pikiran). Selain itu, pada awal tahun 1920-an, Wahab juga mendirikan di lingkungan komunitas tradisionalis, sebuah organisasi pemuda yaitu *Syubbanul Wathan* (Pemuda Tanah Air), dan sebuah koperasi pedagang, *Nahdlatul Tujjar* (Kebangkitan Pedagang). Sementara itu, di luar lingkungan tradisionalis, dia juga melakukan usaha-usaha untuk bergabung dengan jaringan intelektual nasionalis lewat keterlibatannya dalam Indonesische Studie club-nya Sutomo. Lihat Seokadri, *Pahlawan Nasional, Kiyai Haji Hasyim Asy'ari*, (Jakarta: Depdikbud, 1979), h. 64-66; bandingkan dengan Martin Van Bruinessen, *NU: Tradisi, Relasi-relasi Kuasa, Pencarian Wacana Baru*, (Yogyakarta: LKIS, 1994), h. 34-36

santri.[41] Pada masa ini juga semakin memperteguh kesadaran para kalangan pesantren dan santri—jiwa nasionalisme dan islamisme—untuk bersatu dan mengatur dirinya secara baik. Dampaknya adalah munculnya berbagai organisasi Islam yang ada di Indonesia, seperti Serikat Islam (SI), Muhammadiyah dan Nadlatul Ulama (NU). Organisasi-organisasi ini bergiat dalam hal membela dan meningkatkan kualitas beragama, bermasyarakat dan bernegara.

c. Perkembangan Pondok Pesantren pada Masa Penjajahan Jepang

Pada dasarnya Jepang dapat menguasi Indonesia pada tahun 1942 setelah menundukkan pemerintah Hindia Belanda dalam perang dunia II. Jepang masuk ke Indonesia dengan mambawa semboyan "Asia Timur Raya Untuk Asia" dan semboyan "Asia Baru".

Untuk kali pertamanya, sikap penjajah Jepang tidak menunjukkan tanda-tanda "kesadisannya" terhadap bangsa Indonesia, umat Islam—termasuk pendidikan Islam. Pemerintah Jepang *malah* seolah-olah membela dan menguntungkan kepentingan Islam dan pesantren. Namun dalam perjalanannya, apa yang dilakukan oleh Jepang hanya sebuah *kamuflase* belaka. Sikap dan keberpihakkannya terhadap Islam ternyata hanya siasat, strategi dan muslihat Jepang untuk memanfaatkan kekuatan Islam dan nasionalis yang dimiliki oleh bangsa Indonesia untuk kepentingan perang Asia Timur Raya yang dipimpin oleh Jepang. Maka oleh sebab itu, pada akhirnya Jepang berusaha menarik banyak simpati dari kalangan Islam dengan membuat dan menerapkan kebijakan-kebijakan baru. Adapun kebijakan-kebijakan tersebut antara lain, yaitu:[42]

1. Menarik simpati masa Islam dengan membuka Kantor Urusan Agama. Pada masa Pemerintahan Belanda Kantor Urusan Agama (Kantor Voor Islamistiche Saken) dan

---

[41] Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren, Pendidikan Alternatif Masa Depan*..., h. 77-78

[42] Zuhairini, dkk., *Metodologi Pendidikan Agama,* (Surabaya: Ramadhani, 1986), h. 150.

dipimpin oleh orang-orang orientalis Belanda. Kemudian pada masa Jepang, kantor ini diubah menjadi Kantor Sumubi yang dipimpin oleh ulama Islam sendiri, yaitu KH. Hasyim Asy'ari. Tidak hanya di pusat, kantor ini juga di bentuk di daerah-daerah yang diberi nama Sumuka dan juga dipimpin oleh kalangan Islam.

2. Para pembesar-pembesar Jepang sering berkunjung dan tidak segan-segannya untuk membantu Pondok pesantren yang besar.
3. Pemerintahan Jepang juga memasukkan pelajaran Budi Pekerti yang isinya identik dengan ajaran agama pada sekolah negeri.
4. Pemerintahan Jepang juga memberikan izin kepada umat Islam untuk meneruskan organisasi persatuan yang disebut Majlis Islam A'la Indonesia (MIAI) yang bersifat kemasyarakatan.

Upaya dan kebijakan Pemerintah Jepang seolah-olah berpihak pada rakyat Indonesia, khususnya bagi kalangan Islam dan dunia pesantren. Namun paling tidak, kebijakan-kebijakan Jepang tersebut dapat memberikan ruang gerak bagi pertumbuhan pesantren dan pendidikan madrasah.

Sayangnya, hal ini tidak bertahan lama. Setelah mendapatkan tekanan dari pihak Sekutu—karena ingin menguasai Indonesia—justru Jepang berubah drastis dan bertindak sewenang-wenang, bahkan lebih kasar serta kejam dari pada pemerintah Belanda. Segala bentuk kegiatan pembelajaran (sekolah) diberhentikan dan diganti dengan kegiatan baris-berbaris serta latihan perang untuk membantu Jepang.

Menurut Ramayulis dalam Aisyah Nursyarief para kiyai dan santri yang ditangkap karena menentang kebijakan kufur pemerintah Jepang.[43] Mulai dari sinilah KH. Hasyim Asy'ari—

[43] Aisyah Nursyarief, "Pendidikan Islam Di Indonesia Dalam Lintasan Sejarah (Perspektif Kerajaan Islam)", dalam *Jurnal Lentera Pendidikan*, Vol. 17 No. 2 Desember 2014, h. 263. Lihat juga dalam Ramayulis, *Sejarah Pendidikan Islam: Perubahan Konsep,*

diikuti kiyai-kiyai pesantren lainnya—melakukan konfrontasi dengan imperialis baru ini, dengan melakukan penolakan terhadap *saikere* (penghormatan terhadap Kaisar Jepang Tenno Haika sebagai keturunan Dewa A*materasu*) dengan cara membungkukkan badan 90 derajat menghadap Tokyo setiap pukul 07.00 pagi, sehingga mereka ditangkap dan di penjara.

Akibat ditangkapnya KH. Hasyim 'Asyari, kemudian ribuan santri melakukan demonstrasi mendatangi penjara. Aksi inilah yang selanjutnya membangkitkan dunia pesantren untuk memulai gerakan bawah tanah menentang penjajah Jepang. Demonstran para santri dinilai oleh Jepang, sebagai tindakan yang tidak menguntungkan, akan tetapi juga kesalahan fatal terutama dalam upaya rekrutmen kekuatan militer melawan tentara sekutu. Oleh sebab itu, KH. Hasyim Asy'ari akhirnya dibebaskan dari jeruji besi. Semenjak itu, Jepang tidak pernah mengganggu kiyai dan pesantren. Bahkan menurut Selo Sumardjan, sebagai upaya menjalin simpati kaum muslimin di Indonesia, preferensi diberikan kepada pemimpin Islam (kiyai pesantren). Misalnya, dibentuknya Kantor Urusan Agama Indonesia, Masyumi dan Hizbullah.[44]

Ketatnya pengawasan terhadap lembaga pendidikan Islam (pesantren) yang dilakukan oleh penjajah pada waktu itu—baik Belanda maupun Jepang—tidak mempengaruhi pertumbuhan pesantren di Indonesia. Sehingga dapat kita saksikan dalam sejarah bahwa pertumbuhan pendidikan pesantren sangat kuat dan pesat, ternyata "jiwa Islam tetap terpelihara dengan baik" di Indonesia.[45] Masa penjajahan Jepang tidak berlangsung lama, namun tidak jauh berbeda dengan masa penjajahan Belanda dengan meninggalkan duka bagi bangsa Indonesia. Sampai pada akhirnya, Jepang terjepit akibat kalah

---

Filsafat, dan Metodologi dari Era Nabi saw sampai Ulama Nusantara, (Jakarta: Kalam Mulia, cet. I, 2012), h. 345

[44] Selo Sumardjan dalam Mujamil Qomar, *Pesantren; dari Transformasi Metodologi menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2009), h. 13

[45] Zuhairini, dkk., *Sejarah Pendidikan Islam*..., h. 150

perang dari sekutu dan Indonesia mampu memproklamirkan kemerdekaannya.

d. Perkembangan Pesantren Pasca Kemerdekaan

Setelah Indonesia merdeka dari penjajahan Belanda dan Jepang, pemimpin bangsa Indonesia memulihkan kembali dan berusaha mengembangkan pendidikan di Indonesia sesuai dengan kebudayaan asli bangsa Indonesia. Pondok-pondok pesantren yang pada masa penjajahan kurang mendapatkan kebebasan dan mengembangkan misinya, mulai bermunculan dan berusaha untuk senantiasa eksis dan berbenah diri untuk meningkatkan daya saingnya bersama lembaga-lembaga lain.

Pada awal kemerdekaan sampai dekade kedua, pondok pesantren tetap menempatkan diri sebagai alternatif dari sistem pendidikan seperti sekolah. Ketika pemerintah menawarkan sistem madrasah diterapkan di pesantren, sikap yang muncul adalan sikap curiga dan bertanya-tanya. Kebanyakan pesantren menganggap bahwa sistem sekolah adalah warisan kaum kafir kolonial, sementara mereka yang menirunya merupakan bagian dari kaum kafir itu. Sebuah jargon yang sangat populer di kalangan pesantren adalah "barangsiapa yang menyerupai sebuah kaum, maka mereka termasuk bagian dari kaum tersebut" sebagai dasar penolakan mereka untuk kerjasama.[46]

Baru memasuki tahun 1970-an pesantren mengalami perubahan yang signifikan. Perubahan ini dapat ditilik melalui dua sudut pandang: Pertama, pesantren mengalami perkembangan kuantitas yang luar biasa dan menakjubkan baik di wilayah pedesaan, pingir kota dan perkotaan. Data Departeman Agama menyebutkan pada tahun 1977 jumlah pesantren sekitar 4.185 buah dengan jumlah santri sekitar 677.394 orang. Pada tahun 1985 jumlah pesantren sekitar 6.239 buah dan jumlah santri 1.084.801 orang. Pada tahun 1997 jumlah pesantren sekitar 9.388 buah, dan jumlah santri sekitar 1.770.768 orang. Dan pada tahun 2001 dari jumlah 11.312 pesantren memiliki santri sekitar 2.737.805 orang. Jumlah ini meliputi

---

[46] Ahmad Syahid, (edt). *Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Umat...*, h.28

jumlah pesantren tradisional dan modern. Selain menunjukkan tingkat keragaman orientasi pimpinan pesantren dan independensi kiyai dan ulama. Jumlah ini memperkuat argumentasi bahwa pesantren merupakan lembaga swasta yang sangat mandiri dan sejatinya merupakan praktek pendidikan berbasis masyarakat.[47]

Perkembangan kedua menyangkut penyelenggaraan pendidikan. Sejak tahun 1970-an bentuk bentuk pendidikan yang diselenggarakan di pesantren sudah sangat bervariasi. Bentuk pesantren diklasifikan menjadi empat tipe yakni: *tipe* 1; pesantren yang menerapkan pendidikan formal dan mengikuti kurikulum nasional, baik yang hanya memiliki sekolah agama seperti (MI, MTs, MA, dan PT Agama Islam) maupun yang juga memiliki sekolah umum (SD, SLP, SMU dan PT Umum), seperti pesantren Jombang dan pesantren Syafi'iyah; *tipe* 2; pondok pesantren yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah dan mengajarkan ilmu-ilmu umum meski tidak menerapkan kurikulum nasional, seperti pesantren Gontor Ponorogo, dan Darul Rahmat Jakarta; *tipe* 3; pesantren yang hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama dalam bentuk madrasah diniah (MD) seperti pesantren Lerboyo Kediri dan pesantren Tegal Rejo Magelang; dan *tipe* 4; pesantren yang hanya menjadi tempat pengajian.[48]

Pada era reformasi, setelah Departemen Agama memiliki unit tersendiri yang khusus mengurusi pondok pesantren dalam sub-direktorat, maka usaha-usaha untuk meningkatkan peran dan fungsi pondok pesantren menjadi lebih sistematis. Nama pembina pondok pesantren ialah Sub Direktorat pembinaan pondok pesantren dan madrasah (Subdit PP & MD) di bawah direktorat pembinaan perguruan agama Islam (Ditjen Bimbaga Islam) Departemen Agama RI. Dengan terbentuknya Sub Direktorat khusus pesantren ini, usaha-usaha pengembangan dan pemberdayaan pondok pesantren digalakkan dan

---

[47] Mundzier Suparta dan Amin Haedari (edt), *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Depag, 2003), h. 4

[48] Mundzier Suparta, Amin Haedari (edt), *Manajemen Pondok Pesantren…*, h. 5

diintensifkan. Rancangan program pondok pesantren dewasa ini–kemungkinan besar akan dipertahankan pada waktu mendatang, yakni mengembangkan dan membina, akan tetapi tetap mempertahankan keragaman dan ciri khas masing-masing pesantren.[49]

Pondok pesantren pada masa ini yang merupakan lembaga pendidikan yang bersifat non formal mulai mengadakan perubahan-perubahan guna menghasilkan generasi-generasi yang tangguh, yang berpengalaman luas, di antaranya dengan memasukkan mata pelajaran non agama ke dalam kurikulum pesantren, sebagian juga ada yang memasukkan pelajaran bahasa asing ke dalam kurikulum wajib di pondok pesantren. Setelah merdeka, pesantren mulai mengembangkan sayapnya dengan memperbaharui sistem klasikal dalam pengajarannya, mendirikan madrasah-madrasah, sekolah umum dan bahkan ada sebagian pondok pesantren yang memiliki perguruan tinggi. Pondok pesantren mulai membuka diri dari berbagai masukan dan kritikan yang bersifat membangun dan tidak menyimpang dari agama Islam, sehingga pembaharuan di sana sini terus dilakukan oleh pesantren. Hal ini akan merubah penafsiran bahwa pesantren itu identik dengan kekolotan, tradisional, bangunannya yang sempit, kumuh dan terisolasi di pedesaan kepada pandangan yang menilai bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan yang unggul dan dapat dibanggakan, yang bisa menjadi alternatif sistem pendidikan modern.

3. Pondok Pesantren dan Unsur-unsurnya

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang memiliki ciri khas dan karakteristik tersendiri bila dibandingkan dengan lembaga dan model pendidikan lainnya yang ada di Indonesia. Berkaitan dengan ciri khasnya yang melekat pada unsur-unsur pokoknya, secara umum setidaknya pesantren memiliki tiga komponen minimal, yaitu: (a) Kiyai yang mendidik

[49] Ahmad Syahid, (edt). *Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Umat…*, h. 29

dan mengajar; (b) Santri yang belajar; dan (c) Masjid.[50] Namun diakui oleh Mujamil Qomar jika ketiga komponen ini mewarnai pesantren pada tahap awal berdirinya atau paling tidak bagi pesantren-pesantren kecil yang belum mampu mengembangkan fasilitasnya. Lebih dari itu, unsur pesantren dalam bentuk segi tiga ini, masih mendeskripsikan kegiatan belajar mengajar ke-Islaman yang sederhana. Kemudian pesantren mengembangkan fasilitas-fasilitas belajarnya, hal ini disebabkan tuntutan perubahan sistem pendidikan sangat mendesak serta bertambahnya santri yang belajar dari kabupaten atau propinsi lain yang membutuhkan tempat tinggal[51], meski ada yang tidak menyebut unsur pengajian, tetapi menggantinya dengan unsur ruang belajar, aula atau bangunan-bangunan lain.[52]

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dideskripsikan jika pesantren sebagai lembaga pendidikan merupakan sistem yang memiliki beberapa sub sistem. Dari setiap sub sistem tersebut akan memiliki beberapa sub-sub sistem dan seterusnya. Sehingga setiap sub sistem dengan sub sistem yang lain saling mempengaruhi dan tidak dapat dipisahkan. Adapun Sub sistem dari sistem pendidikan pesantren, menurut Ahmad Syahid[53] mestinya mencakup beberapa hal, yaitu:

a) Aktor atau pelaku: Kiyai; ustadz; santri dan pengurus.
b) Sarana perangkat keras: Masjid; rumah kiyai; rumah dan asrama ustadz; pondok dan asrama santri; gedung sekolah atau madrasah; tanah untuk pertanian dan lain-lain.
c) Sarana perangkat lunak: Tujuan; kurikulum; kitab; penilaian; tata tertib; perpustakaan; pusat penerangan; keterampilan; pusat pengembangan masyarakat; dan lain-lain.

Maka oleh sebab itu, setiap pesantren sebagai institusi pendidikan harus memiliki ke-3 sub sistem ini, apabila

---

[50] Marwan Saridjo et.al, *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*, (Jakarta: Dharma Bhakti, 1982), h. 9

[51] Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 1996), h.19

[52] Depag RI, *Pedoman Penyelenggaraan Pusat Informasi Pesantren*, (Jakarta: Proyek Pembinaan dan Bantuan Kepada Pondok Pesantren, 1985/1986), h. 31

[53] Ahmad Syahid. (edt), *Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Umat...*, h. 25

kehilangan salah satu dari ke-3nya belum dapat dikatakan sebagai sistem pendidikan pesantren. Menyikapi hal ini, Zamakhsyari Dhofier merinci ada lima unsur yang melekat dalam pesantren, yaitu: masjid, pondok, pengajaran kitab-kitab Islam klasik, santri dan Kiyai.[54] Melihat kompleksitas unsur-unsur yang melekat pada pesantren, maka wajar jika kemudian Abdurrahman Wahid (Gus Dur) mengatakan bahwa lingkungan dan tata kehidupan pesantren merupakan subkultur[55] tersendiri yang memiliki keunikan dalam kehidupan masyarakat di sekitarnya.[56]

Lebih jauh pesantren dikatakan sebagai subkultur, sebenarnya pesantren tidak hanya diidentifikasi melalui kenyataan-kenyataan fisikal, tetapi juga tradisi dan nilai (*value*) yang ada di dalamnya sehingga membuatnya berbeda dari lembaga-lembaga pendidikan yang lain. Maka tidak mengherankan, jika pada saat itu pondok pesantren merupakan satu-satunya lembaga pendidikan yang terstruktur dan dianggap paling "bonafit" untuk kalangan bawah. Di lembaga inilah kaum muslimin Indonesia untuk pertama kalinya mengalami doktrin dasar Islam, khususnya menyangkut praktek kehidupan keagamaan.[57] Oleh sebab itu, pada bagian ini untuk memperjelas

---

[54] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai...*,h. 44–45

[55]Abdurrahman Wahid, menyebut pesantren sebagai subkultur. Karena pesantren memiliki tiga elemen utama yang layak untuk menjadikannya sebagai sebuah subkultur, yaitu; (1) pola kepemimpinan pesantren yang mandiri dan tidak terkooptasi oleh negara, (2) kitab-kitab rujukan umum yang selalu digunakan yang diambil dari berbagai abad, (dalam terminologi pesantren dikenal dengan kitab klasik atau kitab kuning) dan (3) sistem nilai (*velue system*) yang dianut. Lebih lengkap lihat Abdurrahman Wahid, *Menggerakan Tradisi Esai-Esai Pesantren,* (Yogyakarta: LkiS, 2001), h. 6–7

[56] Adapun deskripsi lahiriah, pesantren merupakan sebuah komplek dengan lokasi yang umumnya terpisah dari kehidupan lingkungan disekitarnya. Didalamnya terdapat beberapa buah bangunan, rumah kediaman pengasuh; Jawa menyebutnya "kyai", Sunda menyebutnya "ajengan", dan Madura menyebutnya "nun" atau "bendara" yang disingkat menjadi "ra"), sebuah masjid atau surau, dan asrama tempat tinggal siswa pesantren (yang disebut dengan santri). Lebih lengkap lihat Abdurrahman Wahid, *Islam Kosmopolitan: Nilai-Nilai Indonesia dan Transformasi Kebudayaan*, (Jakarta: The Wahid Institute Seeding Plural and Peaceful Islam, 2007), h. 90.

[57] HM. Sulthon dan Moh. Khusnuridlo, *Manajemen Pondok Pesantren Dalam Perspetif Global...*, h. 4

unsur-unsur yang melekat dalam pondok pesantren, maka akan peneliti uraikan sebagai berikut:

a. Kiyai: *Power and Authority* Kehidupan Pesantren.

Seorang kiyai menjadi ciri yang paling esensial dan *elanvital* bagi keberadaan suatu pesantren. Pada dasarnya kiyai atau *anregurutta* merupakan sebuah gelar yang diberikan kepada seorang yang mempunyai ilmu agama yang luas, kharismatik dan berwibawa.[58] Sebenarnya kata kiyai[59] merupakan istilah lain dari kata ulama[60] yang sama-sama memiliki keluasan ilmu. Ulama dilihat sebagai bagian dari umat yang memegang peran yang sangat penting dan strategis dalam pembentukan masyarakat yang *mardhatillah.*

Namun, dikebiasaan orang Jawa dan Madura sering mengistilahkan serta menyebutkan orang yang mengasuh pondok pesantren dan sangat mendalam ilmu agamanya

---

[58] M. Bahri Ghazali, *Pendidikan Pesantren Berwawasan Lingkungan: Kasus Pondok Pesantren An Nuqayah Guluk-Guluk Sumenep, Madura*, (Jakarta: Pedoman Ilmu, Cet. I; 2001), h. 21

[59] Zamakhsyari Dhofier merinci perkataan atau istilah kiai menurut asal muasalnya. Dalam bahasa Jawa sering dipakai untuk tiga jenis gelar yang saling berbeda, yaitu; *Pertama*, sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap sakti dan kramat, misalnya "kyai tombak pleret" atau "Kyai Garuda Kencana" yang dipakai untuk sebutan kereta emas yang ada di kraton Yogyakarta. *Kedua*, sebagai gelar kehormatan bagi orang-orang tua pada umumnya. *Ketiga*, sebagai gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seseorang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pimpinan pesantren. Pada jenis ketiga inilah maksud dari kyai yang terdapat dari pondok pesantren atau dalam bahasa arab sering diistilahkan dengan Ulama. Lihat Zamaksyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai…*, h. 55

[60] Ulama berasal dari bahasa Arab; *'alima*, *ya'lamu*, '*alim* yang artinya orang yang mengetahui. Kata *'alim* bentuk jamaknya adalah *'alimun*. Sedangkan ulama adalah bentuk jamak dari *'alim* yang merupakan bentuk *mubalaghah*, berarti orang yang sangat mendalam pengetahuannya. Adapun ulama menurut arti terminologi ialah seorang yang ahli ilmu agama Islam, baik menguasai ilmu Fiqh, ilmu tauhid atau ilmu agama lainnya dan mempunyai integritas kepribadian yang tinggi, berakhlak mulia serta berpengaruh di dalam masyarakat. Namun, pengertian ulama dalam perkembangannya, yaitu berarti orang yang mendalam ilmu pengetahuan, baik ilmu pengetahuan yang bersumber dari Allah SWT. Yang kemudian disebut *'ulum al-din*, maupun ilmu pengetahuan yang bersumber dari hasil penggunaan potensi akal dan indera manusia dalam memahami ayat *kauniyah* yang kemudian disebut dengan *ulum al-insaniyah* atau *al-'ulum* atau sains. Lebih lengkap lihat Hasbi Indra, *Pesantren dan Transformasi Sosial (Studi Atas Pemikiran KH. Abdullah Syafi'ie dalam Bidang Pendidikan Islam*, (Jakarta: Penamadani, 2003), h.22.

(Islam) adalah kiyai.[61] Sehingga disebagian besar pondok pesantren—khususnya Jawa dan Madura—sosok Kiyai merupakan profil yang sangat berpengaruh, kharismatik, berwibawa dan peduli dengan derita umatnya. Karenanya tidak mengherankan jika sosok kiyai di masyarakat Jawa dan Madura sangat dihormati, dikagumi dan dicintai oleh masyarakat. Karena tidak sedikit para kiyai selalu peduli, bermasyarakat dan memperhatikan umat atau rakyat kecil.

Peran dan kedudukan kiyai di tengah masyarakat sangatlah sentral—selain orang '*alim*—kiyai di dalam masyarakat sering dijadikan tempat curhat segala persoalan yang terjadi, mulai dari masalah minta nama anaknya, pertanian, ekonomi, sosial, politik, budaya, agama hingga persoalan jodoh atau nasib. Maka tidak mengherankan jika figur seorang kiyai dalam strata sosial masyarakat termasuk berada pada strata sosial yang tinggi hal ini terjadi tidak lepas dari peranannya yang sangat besar untuk memberdayakan masyarakat pada lingkungannya.

Sejak abad 13 dan 14 Masehi silam—terutama sejak Islam mulai tersebar di pelosok Jawa—para kiyai sudah memiliki status sosial tinggi. Pada masa pemerintahan kolonial Belanda, figur seorang kiyai menjadi primadona dan mempunyai daya tawar tinggi. Meski keberadaan mereka tinggal di pedalaman, desa dan jauh dari pusat kekuasaan dan pemerintahan, namun seorang kiyai menjadi bagian dari kelompok elite masyarakat yang disegani sekaligus berpengaruh baik secara politik, ekonomi, maupun sosial budaya. Sehingga tidak jarang suara kritis dari kiyai dianggap sebagai tindakan makar terhadap Belanda.[62]

---

[61] Padahal untuk penyebutan kiai memiliki perbedaan untuk setiap daerah. Menurut catatan Ali Maschan Moesa, di Jawa (kususnya Jawa Tengah, Jawa Timur dan Madura) disebut Kyai, di Sunda (Jawa Barat) disebut *Ajengan*, di Aceh disebut Teungku, di Sumatera/Tapanuli disebut Syaikh, di Minangkabau disebut Buya, di Nusa Tenggara, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur dan Kalimantan Tengah disebut Tuan Guru. Lihat Ali Maschan Moesa, *Kiai dan Politik dalam Wacana Civil Society*, (Surabaya: LEPKISS, 1999), h. 60.

[62] Amin Haedari, dkk., *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global…*, h. 30

Keberadaan kiyai dalam pesantren sangat sentral—sehingga dapat dikatakan jika maju mundurnya satu pesantren dapat dipengaruhi atau ditentukan adanya wibawa, kharisma dan semata-mata bergantung pada kemampuan *personality* kiyai-nya.[63] Sangatlah dimungkinkan jika, semakin tinggi ilmu seorang guru, semakin banyak pula orang dari luar daerah yang datang untuk menuntut ilmu kepadanya dan berarti semakin besar pula pondok dan pesantrennya.[64]

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa kiyai atau pengasuh merupakan sosok yang paling memiliki pengaruh tinggi di dalam kehidupan pesantren dan lingkungan pesantren. Sehingga ritme perkembangan dan keberlangsungan kehidupan masyarakat pesantren amat ditentukan oleh kebijakan dan keputusan kiyai, termasuk di dalam kegiatan pendidikan. Sehingga tidak mengherankan jika bagi banyak masyarakat Islam di Jawa, kiyai dianggap sebagai figur sentral yang dibaratkan kerajaan kecil dengan wewenang sekaligus otoritas mutlak (*power and authority*) di lingkungan pesantren.[65] Jadi, bahwa figur Kiyai benar-benar menjadi seorang panutan dan tumpuan harapan masyarakat sekitarnya. Sehingga secara akademis, kiyai selalu dapat menjawab persoalan yang dikemukakan santri dan umatnya berdasar pegangan kitab kuning dan tidak jarang disertai dengan humornya.[66]

Oleh karena itu, kiranya untuk menjadi seorang kiyai tidaklah gampang—tidak hanya cukup dengan pengalaman menimba ilmu di berbagai tempat atau pesantren saja—

---

[63] Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*..., h. 93

[64] *Ibid*, h.138

[65] Amin Haedari dkk, *Masa Depan Pesantren dalam Tantangan Modernitas dan Tantangan Kompleksitas Global*..., h. 30

[66] Humor merupakan ekspresi seorang kyai untuk 'menghibur diri' dari berbagai problem yang dihadapinya. Selain itu, humor merupakan produk dari orang yang berakal dan menginspirasi orang untuk *tafakkur* dan produktif. Salah satu wujud ekspresi selera humor yang hilang, kini menjelma dalam bom dan kekerasan lainnya. Lihat Abdurrahman Wahid, "Pengantar", dalam Mas Zaenal Muhyadin, *Hoki: Humor Kyai Bareng Kang Maman*, (Bandung: Nuansa, cet. I, 2007), h. 21 – 22

namun harus disertai dengan sifat dan sikap alim, benar-benar memahami, mengamalkan dan memfatwakan kitab kuning sesuai dengan realita dan acuan yang telah di tetapkan oleh para ulama' terdahulu.

Sekali lagi, sosok kiyai yang demikian inilah kiyai yang dapat dijadikan panutan bagi santri di pesantren, bahkan bagi masyarakat Islam secara luas. Namun demikian, dalam konteks kelangsungan pesantren, kiyai juga dapat ditilik dari berbagai sudut pandang lain. Sehingga hal ini dapat memberikan ilustrasi kepada kita bahwa seorang kiyai dapat ditinjau dari dari empat sisi, yaitu kepemimpinan ilmiah, spiritualitas, sosial, dan administrasi. Dengan demikian, ada beberapa kompetensi ataupun kepampuan kemampuan yang semestinya melekat pada pribadi (*personality*) kiyai dalam kapasitasnya sebagai pengasuh dan pembimbing santri.[67]

b. Masjid: Simbol dan Sentral Aktivitas Pendidikan Islam

Dalam dunia pesantren, masjid tidak hanya menjadi simbol tentang ada dan keberadaan Islam. Namun lebih dari itu–dapat dilihat dalam perspektif modern ataupun tradisional–masjid merupakan elemen yang memiliki kedudukan sangat *urgen* sebagai pusat ibadah *mahdlah* dan sekaligus sebagai sentral kegiatan[68]– di sinilah masjid tidak hanya berfungsi sebagai pusat ibadah (sholat) tapi juga untuk perkembangan kebudayaan lama pada khususnya dan kehidupan pada umumnya, termasuk pendidikan.[69]

Dalam konteks yang lebih jauh masjidlah yang menjadi pesantren pertama, yaitu sebagai tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar. Sehingga masjid memiliki kedudukan sebagai pusat pendidikan–yang dalam

---

[67] Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*..., h. 20

[68] Masjid dapat berfungsi sebagai tempat yang baik untuk mendidik para santri, misalnya, untuk praktek sembahyang lima waktu, pengajian kitab-kitab klasik, khutbah dan sembahyang jumat. Lihat Departemen Agama RI, *Sejarah Perkembangan Madrasah,* (Jakarta: Bagian Proyek Peningkatan Madrasah Aliyah, Edisi Revisi, 1999), h. 98

[69] Safrullah Salim (peny.), *Masjid*, (Jakarta: Pustaka Antara, Cet.4, 1983), h. 117

tradisi pesantren—merupakan representasi dari universalisme sistem pendidikan Islam tradisional. Sehingga kebersinambungannya sistem pendidikan Islam yang pada saat itu berpusat di masjid—sejak masa Rasul, Masjid Qubba didirikan dekat Madinah pada masa Rasulullah tersebut sebagai pusat pendidikan—tetap terpancar dalam sistem pesantren.[70]

Oleh sebab itu, dalam kontek lembaga pendidikan Islam tradisional Indonesia, seorang kiyai yang ingin mengembangkan sebuah pesantren biasanya pertama-tama akan mendirikan masjid di dekat rumahnya.[71] Di sinilah masjid bagi kalangan pesantren memiliki *dualisme* fungsi dan makna.[72] Selain berfungsi sebagai tempat shalat dan ibadah lainnya, masjid juga terkadang masih dijadikan tempat pengajian—terutama bagi yang masih memakai metode *sorogan* dan *wetonan* (bandongan). Atas dasar inilah dapat dikatakan jika masjid merupakan sebagai tempat mendidik dan menggembleng santri agar lepas dari hawa nafsu. Adapun ilustrasi keberadaan masjid yang berada di tengah-tengah komplek pesantren, pada dasarnya mengikuti falsafah model wayang—yang di tengah-tengah terdapat gunungan. Singkatnya, masjid di dunia pesantren difungsikan untuk beribadah dan tempat mendidik para santri. Juga, sebagai ciri khas lembaga pendidikan pesantren.

c. Santri: Sikap *Ta'dim*-nya tidak Diragukan.

Menurut pengertian yang dipakai dalam lingkungan orang-orang pesantren, seorang alim hanya bisa disebut kyai bilamana ia memiliki pesantren dan santri yang tinggal dalam pesantren untuk mempelajari kitab-kitab Islam klasik. Oleh karena itu, santri merupakan elemen penting dalam suatu

---

[70] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Peesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai...*, h.85

[71] *Ibid*, h. 49

[72] Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi...*, h. 21

lembaga pesantren. Menurut tradisi pesantren, santri terdiri dari dua macam, yaitu santri *mukim* dan santri *kalong*.[73]

Ada hal yang menarik dan patut untuk ditumbuhkembangkan dalam lingkungan pendidikan lain, yaitu sikap solidaritas yang ada pada diri santri. Biasanya, para santri yang belajar dalam satu pondok memiliki rasa solidaritas dan kekeluargaan yang kuat. Mereka tidak membeda-bedakan dan memilah-milah, baik antara santri dengan santri maupun antara santri dengan kiyai. Sehingga situasi sosial yang berkembang di dalam pesantren menumbuhkan sistem sosial tersendiri dan menjadi media belajar bersosialisasi bagi para santri. Di dalam pesantren, para santri tidak luput dari belajar hidup bermasyarakat, berorganisasi, memimpin dan dipimpin. Selain itu, mereka juga dituntut untuk dapat mentaati dan meneladani kehidupan kiyai, di samping bersedia menjalankan tugas apapun yang diberikan oleh kiyai, hal ini sangat dimungkinkan karena mereka hidup dan tinggal di dalam satu komplek.

Kehidupan santri dalam kesehariannya diwarnai oleh nuansa religius. Hal ini dikarenakan aktivitas kesehariannya penuh dengan amaliah keagamaan, seperti puasa, sholat

---

[73] Santri *mukim*, yaitu murid-murid yang berasal dari daerah yang jauh dan menetap dalam kelompok pesantren. Sedangkan Santri *kalong*, yaitu murid-murid yang berasal dari desa-desa sekitar pesantren. Lebih lengkap lihat Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia…*, h. 88 – 89. Sementara itu, Zamakhsyari Dhofier mengatakan jika santri mukim, yaitu santri yang berasal dari luar daerah pesantren yang hendak bermukim dalam mencari ilmu. Ketika hendak berniat untuk bermukim, santri tidak perlu disibukan dengan membawa perlengkapan tidur seperti layaknya di rumah. Karena dalam lingkungan pesantren sudah ditanamkan kesederhanaan dan tanggungjawab. Santri mukim yang paling lama tinggal (santri senior) di pesantren terebut biasanya merupakan satu kelompok tersendiri yang memegang tanggungjawab mengurusi kepentingan pesantren sehari-hari. Santri senior juga bertanggungjawab mengajar santri –santri yunior tentang kitab-kitab dasar dan menengah. Sementara itu santri *kalong*, adalah para santri yang berasal dari desa-desa di sekitar pesantren. Mereka bolak-balik (*ngelaju*) dari rumahnya sendiri. Para santri *kalong* berangkat ke pesantren ketika ada tugas belajar dan aktivitas lainnya. Apabila pesantren memiliki lebih banyak santri mukim daripada santri *kalong*, maka pesantren tersebut adalah pesantren besar. Dan sebaliknya, pesantren kecil memiliki lebih banyak santri *kalong* dari pada santri mukim. Lihat Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai…*, h. 51-52

malam dan sejenisnya. Selain itu, mereka juga ditempa dengan nuansa hidup mandiri, karena harus mencuci, memasak makanan sendiri, nuansa kesederhanaan karena harus berpakaian dan tidur dengan apa adanya. Tidak hanya hidup mandiri, santri pun diajari untuk hidup disiplin yang tinggi, yaitu mematuhi aturan-aturan yang berlaku yang harus dipegang teguh setiap saat, bila ada yang melanggarnya akan dikenai hukuman, atau lebih dikenal dengan istilah *ta'zirat* seperti digundul, membersihkan kamar mandi dan lainnya.

Para santri juga dapat dijadikan tolak ukur maju tidaknya sebuah pesantren yang dipimpin kiyai. Seorang ulama' bisa disebut sebagai kiyai jika memiliki pesantren dan santri yang mempelajari ilmu keislaman melalui kitab-kitab kuning atau kitab klasik. Karena itu, eksistensi kiyai biasanya berkaitan dengan ada dan tidaknya santri di pesantren. Kepada kiyai, santri memiliki sikap yang khas, yakni sikap hormat yang kadang dinilai berlebihan pada kiyai-nya.[74] Maka tidak mengherankan jika kebiasaan santri dalam bersikap tersebut menjadikannya sangat bersikap sangat pasif karena khawatir kehilangan barokah.[75]

d. Pondok: "Kawah Candradimuka" Pendidikan Karakter Santri

Pondok pada dasarnya sebuah asrama pendidikan Islam tradisional dimana siswanya tinggal bersama dan belajar di bawah bimbingan seorang (atau lebih) guru yang lebih dikenal dengan sebutan kiyai. Pondok untuk para santri berada di dalam komplek pesantren, dimana kiyai bertempat tinggal yang juga menyediakan sebuah masjid untuk beribadah, ruangan untuk belajar dan kegiatan-kegiatan

---

[74] Jamali, "Kaum Santri dan tantangan Kontemporer", dalam Marzuki Wahid dkk., *Pesantren Masa Depan; Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), h. 134.

[75] Abdul Mukti, "Paradigma Pendidikan Pesantren; Ikhtisar menuju Minimalisasi Kekerasan Politik", dalam Ismail SM, dkk., *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Fak. Tarbiyah IAIN Wali Songo Semarang dan Pustaka Pelajar, 2002), h. 235.

keagamaan yang lain. Pondok—yang kemudian dalam kontek kekinian dikenal dengan asrama—bagi para santri merupakan ciri khas tradisi pesantren, yang membedakannya dengan sistem pendidikan tradisional di masjid, sebagaimana yang berkembang di kebanyakan wilayah Islam di negara-negara lain.[76]

Pondok menjadi salah satu elemen penting dari tradisi pesantren. Pondok dapat dikatakan sebagai *saka guru* atau penopang utama bagi hidup dan berkembangnya sebuah pesantren.[77] Namun demikian di dalam perkembangannya—terutama pada masa sekarang, tampaknya pondok lebih menonjol fungsinya sebagai tempat pemondokan atau asrama saja, dan setiap santri dikenakan semacam sewa atau iuran untuk pemeliharaan pondok tersebut.[78] Padahal dalam kontek pesantren tradisional, fenomena pondok merupakan sebagian dari ilustrasi tentang kesederhanaan yang menjadi ciri khas dari kesederhaan santri di pesantren.

Berkaitan dengan hal ini, Bawani mengatakan jika pondok-pondok dan asrama santri tersebut adakalanya pondok berjejer laksana deretan kios di sebuah pasar. Menurutnya, di sinilah kesan kekurangteraturan, kesemerawutan dan lain-lain. Namun demikian, kesedarhanaan fasilitas tersebut tidak mengurangi semangat santri dalam mempelajari kitab-kitab klasik.[79]

e. Kitab Islam Klasik: *Kitab Kuning*.

Santri Sesuatu yang membedakan keberadaan pesantren dengan lembaga pendidikan yang lainnya adalah adanya penggalian khazanah budaya Islam melalui kitab-kitab klasik. Ini merupakan unsur terpenting yang di dunia pesantren. Sebagai sebagai lembaga pendidikan Islam

---

[76] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Peesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, Edisi Revisi, 2011), h. 80 – 81

[77] *Ibid.,* h.85

[78] Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia…*, h. 142

[79] Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam Studi Tentang Daya Tahan Pesantren Tradisional,* (Surabaya: Al-Ikhlas, 1993), h.95

tradisional, keberadaan pesantren tidak dapat diragukan lagi berperan dan fungsinya sebagai pusat transmisi dan desiminasi ilmu-ilmu keislaman, terutama yang bersifat kajian-kajian klasik. Oleh sebab itu, "kitab kuning"[80] telah menjadi karakteristik yang tidak dapat dipisahkan—sekaligus sebagai ciri khas dari proses belajar mengajar di pesantren.

Karenanya, pada masa lalu pengajaran kitab Islam klasik—terutama karangan-karangan ulama yang berfaham Syafi'i—merupakan satu-satunya bentuk pengajaran formal yang diberikan dalam lingkungan pesantren. Sebab pada waktu itu, tujuan utama pembelajaran di pesantren adalah untuk mendidik calon-calon ulama.[81] Sehingga untuk menyiapkan itu semua, pelajaran di pondok pesantren dimulai dari kitab-kitab yang paling sederhana[82] dan

---

[80] Dikatakan sebagai kitab kuning karena kertas-kertas yang digunakan pada kitab yang dikaji sudah lama usianya akan berubah menjadi kuning, oleh karenanya istilah kitab kuning ini muncul. Pada dasarnya kekhasan pengajaran di pesantren dimulai sejak munculnya agama Islam yang di bawa oleh Rasullulah, kemudian dilanjutkan oleh para sahabat yang sampai sekarang masih bertahan. *Memang*, sebelum madrasah muncul pengajaran dilakukan di masjid, surau atau langgar. Pengajaran yang dilakukan di pesantren melalui kitab-kitab yang telah lama muncul atau yang dikenal dengan *al-kutub al-qadimah*, merupakan warisan kitab yang sudah berabad-abad ada atau istilah lainya menyebutnya *al-kutub al-shafra* (kitab kuning). Akan tetapi dalam perkembangannya, persepsi terhadap kitab kuning telah mengalami dinamika kultural, maksudnya kitab kuning tersebut tidak semua berasal dari abad klasik atau pertengahan, tetapi juga banyak kitab kuning (*al-kutub al-shafra*) lahir dari abad modern yang merupakan pengembangan, ringkasan, kondisfikasai atau hasil studi para kyai. Lihat, Abdul Mughits, *Kritik Nalar Fiqh Pesantren*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), h. 150.

[81] Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia...*, h.86. Sementara itu, Mastuhu dalam Manfried mengatakan bahwa tujuan pendidikan pondok pesantren adalah menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan, berakhlaq mulia, bermanfaat bagi masyarakat atau berkhidmat pada masyarakat dengan jalan menjadi *kawula* atau *abdi* masyarakat sekaligus menjadi "rasul", yaitu menjadi pelayan masyarakat sebagaimana kepribadian nabi Muhammad saw (mengikuti sunnah nabi), mampu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam dan kejayaan umat Islam di tengah-tengah masyarakat (*izzul Islam wal muslimin*) serta mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia. Lebih lengkap lihat Manfred Oepen dan Wolgang Karcher, (Ed), *Dinamika Dunia Pesantren*, terj. Sonhaji (Jakarta: PAM, 1988), h. 280

[82] Berkaitan dengan hal tersebut, Martin Van Bruinessen mengelompokkan pondok pesantren menjadi pondok pesantren paling sederhana yang hanya mengajarkan cara membaca huruf Arab dan menghafal beberapa bagian atau seluruh

kemudian dilanjutkan dengan kitab-kitab tentang berbagai disiplin ilmu yang mendalam. Biasanya, tingkatan suatu pesantren dan pengajarannya, dapat diketahui dari jenis kitab-kitab yang diajarkan.[83]

Pesantren dengan pengajaran *kitab kuning*-nya berperan sebagai pusat transmisi ilmu keislaman. Hal inilah yang menjadi bagian atau elemen penting dalam membentuk intelektual dan moralitas kesalehan santri. Sebelum mengemukanya istilah pendidikan umum di lingkungan pesantren, banyak pesantren yang memakai kitab-kitab klasik dengan mengambil spesialisasi. Atas dasar inilah M. Bahri Ghazali, setidaknya telah memberikan gambaran, bahwa ada dua esensi bagi seorang santri mempelajari kitab-kitab tersebut. Selain mendalami kandungan isi kitab, secara tidak langsung santri juga dapat mempelajari bahasa Arab sebagai bahasa kitab tersebut. Maka tidak mengherankan, jika seorang santri yang telah tamat belajarnya di pesantren cenderung memiliki pengetahuan bahasa Arab yang mumpuni. Hal inilah yang kemudian menjadi ciri seorang santri yang telah menyelesaikan studinya di pondok pesantren, yakni mampu memahami isi kitab dan sekaligus juga mampu menerapkan bahasa kitab tersebut menjadi bahasanya.[84]

Pengajaran kitab klasik menjadi identitas dari suatu pesantren, sekaligus warisan peradaban Islam dari berbagai abad. Meski kitab klasik yang dipelajari tidak lantas menjadikan santri untuk berpikiran "kredil", sempit, kaku dan terbelakang. Sebab, jika kitab klasisk tersebut dikaji secara mendalam maka akan menghasilkan pengetahuan yang

---

Al-Qur'an, pondok pesantren sedang yang mengajarkan kitab-kitab fiqh, ilmu aqidah, tata bahasa Arab (*nahwu sharaf*), terkadang amalan sufi, dan pondok pesantren paling maju yang mengajarkan kitab-kitab fiqh, aqidah, dan tasawuf yang lebih mendalam dan beberapa mata pelajaran tradisional lainnya. Lihat Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*, (Bandung: Mizan, cet. Ke I, 1995),

[83] Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*..., h. 144

[84] M. Bahri Ghazali, *Pendidikan Pesantren Berwawasan Lingkungan*..., h. 24

sangat luas. Pada sisi lain, pengajaran di pesantren juga menjadi kekhasan khazanah intelektual yang cukup luas dengan kearifan dan keindahan Islam itu sendiri—dan kondisi ini hanya terjadi di negara Indonesia dan pada umumnya di pondok pesantren.

4. Fungsi dan Tujuan Pondok Pesantren

Secara mendasar, pada tahap awal didirikannya pesantren bertujuan untuk pendidikan Islam bagi kalangan masyarakat kelas bawah. Pesantren juga bukan didirikan oleh seorang "akademisi" dengan segudang teori pengembangan dan lain sebagainya. Namun, pesantren didirikan oleh orang biasa yang hanya memiliki kelebihan pengetahuan agama Islam. Sehingga, jika pada tahap awal berdirinya pesantren tidak diketemukan formulasi tentang lembaga pendidikan, baik dalam tataran institusional, kurikuler maupun instruksional umum dan khusus—bukanlah sesuatu hal yang mengherankan. Pada saat itu, ulama yang mendirikan pesantren menggunakan sistem menejerial yang bersifat otodidak—yang di-*coppy paste* dari pendiri tersebut belajar pertama kali. Namun demikian, sesederhana apa pun bentuk pesantren pada saat itu adalah bertujuan untuk syiar dan dakwah Islam *include* di dalamnya pendidikan Islam.

Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Mujamil Qomar, jika sebenarnya pesantren sebagai lembaga pendidikan tidak memiliki formulasi tujuan yang jelas, baik dalam tataran institusional, kurikuler maupun instruksional umum dan khusus. Tujuan yang dimilikinya hanya ada dalam angan-angan. Namun dibalik itu semua, pendirian pesantren pasti tidak terlepas dari arah dan tujuan.[85]

Sehingga, dengan berkumpulnya para ahli dalam sebuah lokakarya di Jakarta dapat merumuskan tujuan pendirian atau

---

[85] Tujuan institusional pesantren yang lebih luas dengan tetap mempertahankan hakikatnya dan diharapkan menjadi tujuan pesantren secara nasional pernah diputuskan dalam musyawarah/lokakarya Intensifikasi pengembangan pondok pesantren di Jakarta yang berlangsung pada 2 s/d 6 Mei 1978. Lebih lengkap lihat Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transpormasi Metodologi...*, h. 6

keberadaan pesantren secara umum bahkan dalam skala nasional. Adapun tujuan umum pesantren ialah membina warga negara agar berkepribadian muslim sesuai dengan ajaran-ajaran agama Islam dan mananamkan rasa keagamaan tersebut pada semua segi kehidupannya serta menjadikannya sebagai orang yang berguna bagi agama, masyarakat dan Negara.[86]

Sementara itu, tujuan secara khusus pesantren antara lain meliputi:[87]

a) Mendidik santri anggota masyarakat untuk menjadi seorang muslim yang bertakwa kepada Allah. Berakhlak mulia, memiliki kecerdasan, keterampilan dan sehat lahir batin sebagai warga negara yang berpancasila.
b) Mendidik santri untuk menjadikan manusia muslim selaku kader-kader ulama dan *muballigh* yang berjiwa ikhlas, tabah, tangguh, wiraswasta dalam mengamalkan ajaran Islam secara utuh dan dinamis.
c) Mendidik santri untuk memperoleh kepribadian dan mempertebal semanagat kebangsaan agar dapat menumbuhkan manusia-manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya dan bertanggungjawab kepada pembangunan bangsa dan negara.

Berdasarkan uraian tersebut, pada prinsipnya tujuan khusus pesantren ialah mencetak *insanul kamil* yang bisa memposisikan dirinya sebagai hamba Allah dan *khalifatullah*/mandataris Allah di muka bumi ini, supaya bisa membawa *rahmat lil 'alamin*. Oleh sebab itu, Dhofier memberikan asumsi bahwa tujuan pendidikan (pesantren) tidak semata-mata untuk memperkaya pikiran murid dengan penjelasan-penjelasan, tetapi untuk meningkatkan moral, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan, mengajarkan sikap dan tingkah laku yang jujur dan bermoral, serta menyiapkan para murid diajar mengenai etika agama di atas etika-etika yang lain. Tujuan pendidikan pesantren bukan untuk mengejar kepentingan

---

[86] Mujamil Qomar, *Pesantren Dari Transpormasi Metodologi...*, h. 6
[87] *Ibid*.

kekuasaan, uang dan keagungan duniawi, tetapi menanamkan kepada mereka bahwa belajar adalah semata-mata kewajiban dan pengabdian kepada Tuhan.[88]

Hal tersebut senada dengan premis yang disampaikan oleh Dawam Raharjo. Dalam sebuah catatannya tentang "Pesantren dan Pembaharuan", dia mengatakan bahwa pesantren merupakan lembaga *Tafa`qqahu fi 'al-Din* yang memiliki fungsi pemeliharaan, pengembangan, penyiaran dan pelestarian Islam, dari segi kemasyarakatan. Selain itu, pesantren juga menjalankan pemeliharaan dan pendidikan mental.[89]

Berpijak pada uraian yang telah tersaji di atas, maka dapat ditarik *red line*-nya, jika berdirinya pondok pesantren dari kota sampai ke pelosok-pelosok desa, telah dirasakan oleh masyarakat seperti adanya bakti sosial bersama dengan masyarakat maupun dalam bidang keagamaan yaitu dengan adanya pengajian-pengajian atau ceramah-ceramah yang dilaksanakan baik terhadap masyarakat umum maupun terhadap santri itu sendiri.

Sejalan dengan tujuannya, pesantren pun memiliki fungsi dalam dunia pendidikan—khususnya pendidikan Islam. Jika diamati dan dicermati, sebagai sebuah subkultur, pesantren lahir dan berkembang seiring dengan derap langkah perubahan-perubahan yang ada dalam masyarakat global. Perubahan tersebut akan terus bergulir, cepat atau lambat, suka atau tidak suka pasti akan mengimbas pada komunitas pesantren sebagai bagian dari masyarakat dunia. Kehadiran pesantren jika ditinjau dari kronologis sejarah tentang keberadaannya, pesantren lahir untuk mengemban sebuah visi, misi dan tanggung jawab yang sangat besar dan mulia. Pesantren dilahirkan untuk memberikan respon terhadap situasi dan kondisi sosial suatu masyarakat

---

[88] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren.*, h. 45

[89] M. Dawam Raharjo, *Pesantren dan Pembaharuan*, (Jakarta: LPES, 1974), h. 83. Menyikapi hal tersebut, Mastuhu juga berpandangan jika pondok pesantren berfungsi sebagai lembaga pendidikan tetapi lebih lanjut pondok pesantren juga berfungsi sebagai lembaga sosial dan penyiaran agama *'amar ma'ruf nahiy mungkar*. lebih lengkap lihat Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren…,* h. 111

yang tengah diperhadapkan pada runtuhnya seindi-sendi moral, melalui transformasi nilai yang ditawarkan (*'amar ma'ruf dan nahi munkar*).

Sebagaimana diakui oleh Kafrawi, bahwa "peranan kultural utama dari keberadaan pesantren adalah penciptaan pandangan hidup yang bersifat khas santri, yang dirumuskan dalam sebuah tata nilai (*value system*) yang lengkap dan bulat. Selanjutnya, keberfungsian tata nilai tersebut sebagai pencipta keterikatan satu sama lain (*homogenitas*) dikalangan penganutnya, disamping sebagai penyaring dan penyerap nilai-nilai baru yang datang dari luar. Sebagai alat pencipta masyarakat, tata nilai yang dikembangkan itu mula-mula dipraktekkan dalam lingkungan pesantren sendiri/antara ulama/kyai dengan para santrinya maupun sesama santri. Kemudian dikembangkan di luar pesantren. Secara sosial tata nilai yang bersifat kultural diterjemahkan ke dalam serangkaian etik sosial yang bersifat khas santri pula. Antara lain berkembangnya etik sosial yang berwatak pengayoman. Etik sosial yang seperti ini lalu menghasilkan struktur kehidupan masyarakat yang berwatak populis".[90]

Jika secara *eksplisit* tujuan dan fungsi pondok pesantren tidak dinyatakan dengan tegas dan jelas dalam sebuah "aturan dasar dan aturan rumah tangga", namun secara *inplisit* tergambar bahwa tujuan dan fungsi pendidikan pesantren tidak hanya bersifat keagamaan semata, melainkan juga memiliki relevansinya dengan kehidupan sosial di lingkungan masyarakat. Oleh sebab itu, hadirnya pesantren diharapkan dapat membawa perubahan dalam tatanan sosial masyarakat (*agent of social change*). Lain dari pada itu, elemen dan unsur pesantren diharapkan dapat mendharmabaktikan kemampuan dan *skill* yang dimilikinya, seperti melakukan kerja-kerja pembebasan (*liberation*) di tengah-tengah masyarakat dari segala keburukan moral, penindasan politik, pengaburan hukum, pemiskinan ilmu,

[90] Kafrawi, *Pembaharuan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: Cemara Indah, 1978), h. 50-51.

ekonomi, budaya, dan seterusnya. Hal inilah yang oleh Farchan disebut-sebut jika pesantren memiliki keidentikan dan menjadi *iconic* yang memiliki pranata sosial di tengah-tengah masyarakat.[91] Menyikapi hal tersebut, maka tidak mengherankan jika kemudian Azzumardi Azra mengklasifikasikan fungsi pondok pesantren tradisonal kepada tiga hal, yaitu: (a) transmisi ilmu-ilmu Islam; (b) pemeliharaan tradisi Islam; (c) reproduksi agama.[92]

Merespon beberapa hal di atas, maka dapat dikatakan jika tujuan dan fungsi pondok pesantren, selain sebagai lembaga pendidikan juga ikut mencerdaskan kehidupan bangsa melalui sistem pendidikan dan pemberdayaan masyarakat. Dan tidak dapat dipungkiri pula, jika secara institusi tujuan pendidikan pesantren memiliki kesamaan antara pesantren yang satu dengan pesantren yang lainnya. Mengapa demikian? Tidak adanya perumusan tujuan ini disebabkan adanya kecenderungan visi dan tujuan yang didasarkan pada pada proses improvisasi (*spontanitas*) yang dipilih sendiri oleh seorang kiyai (bersama-sama dengan dewan *asatidz*) secara intuitif yang disesuaikan dengan perkembangan pesantrennya. Dengan kata lain, oleh Nurcholis Madjid diungkapkan jika pesantren itu merupakan pancaran kepribadian dari pendirinya.[93] Oleh sebab itu, mestinya untuk mengetahui tujuan dari pada pendidikan yang diselenggarakan oleh pesantren, maka jalan yang harus ditempuh adalah dengan pemahaman terhadap fungsi yang dilaksanakan dan dikembangkan oleh pesantren itu sendiri baik

---

[91] Munculnya hal ini oleh Farchan ditenggarai bahwa pondok pesantren memiliki modalitas sosial yang khas. Adapun modalitas tersebut meliputi adanya: 1) ketokohan *sang* kiai, 2) Santri, 3) Independent dan mandiri, 4) Jaring sosial yang kuat antar alumni pondok pesantren. Lebih lengkap lihat Hamdan Farchan dan Syarifudin, *Titik Tengkar Pesantren; Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*, (Yogyakarta: Pilar Media, 2005), h. 99

[92] Azyumardi Azra, *Sejarah Pertumbuhann Pekembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Garsindo, 2001), h. 29

[93] Nur Cholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren; Suatu Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), h.6

hubungannya dengan santri maupun dengan masyarakat sekitarnya.[94]

Dalam kontek kekinian, di tengah pergumulan dan perkembangan zaman, telah terjadi fase transformasi sosial dan budaya yang di lingkungan pesantren. Sehingga pada tahap selanjutnya, hal tersebut melahirkan dampak-dampak baru. Salah satu dampak yang terasa adalah reorientasi yang semakin kompleks dari seluruh perkembangan masyarakat. Bentuk reorientasi itu di antaranya, karena pesantren kemudian menjadi legitimasi sosial. Bagian dari reorientasi dari fungsi dan tujuan tersebut digambarkan oleh Abdurrahman Wahid, di antaranya pesantren memiliki peran mengajarkan keagamaan, yaitu nilai dasar dan unsur-unsur ritual Islam. Dan pesantren sebagai lembaga sosial budaya, artinya fungsi dan perannya ditujukan pada pembentukan masyarakat yang ideal. Serta fungsi pesantren sebagai kekuatan sosial, politik dalam hal ini pesantren sebagai sumber atau tindakan politik, akan tetapi lebih diarahkan pada penciptaan kondisi moral yang akan selalu melakukan kontrol dalam kehidupan sosial politik.[95]

Adapun yang membedakan lembaga pendidikan pesantren—khususnya *salaf*—dengan lembaga pendidikan yang lain, terletak pada perumusan tujuan pendidikan dengan jelas. Jika pada lembaga pendidikan umum, tujuan dan rumusan pendidikan dinyatakan dengan jelas dalam sebuah anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Namun tidak bagi pesantren salaf atau pesantren tradisional. Biasanya pada umumnya, pesantren tersebut tidak merumuskan secara eksplisit dasar dan tujuan pendidikannya. Kondisi ini terbawa pengaruh oleh sifat kesederhanaan pesantren yang sesuai dengan motivasi berdirinya, dimana kiyai-nya mengajar dan santrinya belajar, atas dasar untuk ibadah dan tidak pernah di sangkutpautkan dengan tujuan-tujuan tertentu dalam lapangan penghidupan

---

[94] Lebih lengkap lihat Abdurrahman Wahid., *Bunga Rampai Pesantren*, (Jakarta: Darma Bhakti, tt), h. 33.

[95] M. Dawam Rahardjo, (Editor) *Pergulatan Dunia Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1985), h. 8

atau tingkat dan jabatan tertentu dalam *hirarki* sosial maupun ekonomi. Karenanya, secara prinsip tujuan dan fungsi dari pondok pesantren adalah untuk sekadar syiar Islam, sebagaimana yang pernah dilakukan oleh para wali songo di bumi Jawa dalam merintis suatu lembaga pendidikan Islam.[96] Tidak lebih dan tidak kurang, sehingga pesantren terkesan sangat sederhana dan “tampil apa adanya”.

Pada fase ini, pondok pesantren diproyeksikan sebagai lembaga penyebaran agama Islam, dengan target agar ditempat tersebut dan sekitarnya dapat dipengaruhi sedemikian rupa dengan nuansa Islami, sehingga yang sebelumnya tidak atau belum pernah menerima agama Islam dapat berubah menerimanya bahkan menjadi pemeluk-pemeluk agama Islam yang taat. Sementara itu pada sisi lainnya, pesantren sebagai tempat mempelajari agama Islam—memang aktifitas utamanya adalah untuk mempelajari dan mendalami ilmu pengetahuan agama Islam. Ikhtiar dan usaha para pendiri pondok pesantren pada tahap awal tersebut pada akhirnya dapat berfungsi dengan sempurna dan hampir mampu mempengaruhi kebudayaan sekitarnya, yaitu pemeluk Islam yang teguh, bahkan banyak melahirkan ulama yang memiliki wawasan keislaman yang tangguh.

Dalam kontek pendidikan, pada dasarnya pondok pesantren tidak dapat dilepaskan dari tujuan dan fungsi keberadaan lembaga itu sendiri. Meski pada kenyataannya, originalitas dan keunikan lembaga pesantren berbeda dengan lembaga pendidikan yang lain. Secara umum tujuan pendidikan pesantren sebagaiman yang tertulis dalam kitab *Ta'lim al Muta'alim* karya Zarnuzi, sebagai pedoman etika dan pembelajaran di pesantren dalam menuntut ilmu, yaitu menuntut dan mengembangkan ilmu itu semata-mata

---

[96] Misalnya Syeih Maulana Malik Ibrahim yang dianggap sebagai bapak pendiri pondok pesantren, Sunan Bonang atau juga Sunan Giri. Yaitu mereka mendirikan pesantren bertujuan lembaga yang dipergunakan untuk menyebarkan agama dan tempat memperlajari agama Islam. Lebih lengkap lihat Marwan Saridjo, *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*, (Jakarta: Dharma Bhakti, 1980), h. 4

merupakan kewajiban yang harus dilakukan secara ikhlas. Keikhlasan merupakan asas kehidupan di pesantren yang ditetapkan secara taktis dalam pembinaan santri, melalui amal perbuatan sehari-hari. Sedangkan ilmu agama yang dipelajari merupakan nilai dasar yang mengarahkan tujuan pendidikannya, yakni membentuk manusia yang memiliki kesadaran tinggi bahwa ajaran Islam sebagai dasar nilai yang bersifat menyeluruh.[97] Karenanya, pengembangan fungsi dan tujuan pendidikan pesantren sebagai panduan dan arah pendidikan di Indonesia untuk saat ini adalah sangat penting.

Menyikapi tujuan dan fungsi didirikannya lembaga pendidikan pondok pesantren, lebih lanjut Mastuhu menggambarkan jika tujuan pendidikan pesantren adalah untuk menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu pribadi yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat atau berkhidmad pada masyarakat dengan jalan menjadi *kawula* atau abdi masyarakat atau rasul, yaitu menjadi pelayan masyarakat sebagaimana pribadi Nabi Muhammad (mengikuti sunah nabi), mampu berdiri sendiri, bebas dan tangguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam dan kejayaan umat Islam ditengah-tengah umat masyarakat (*'dzul Islam wal Muslimin*) dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia.[98]

Mencermati tentang tujuan dan fungsi pendidikan pesantren berdasarkan beberapa uraian tersebut di atas, dapat dikatakan jika tujuan utama dari pendidikan pondok pesantren adalah membentuk manusia yang paripurna (*insan kamil*) yang lengkap dengan skill pengetahuan umum dan teknologi serta pemanfaatannya untuk membentuk manusia yang *kaffah*. Hal ini juga sejalan dengan firman Allah dalan QS. Al-Qhashas ayat 77:

---

[97] Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren*..., h. 18

[98] Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*..., h. 55-56

وَٱبۡتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلۡأٓخِرَةَۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ ٱلدُّنۡيَاۖ وَأَحۡسِن كَمَآ أَحۡسَنَ ٱللَّهُ إِلَيۡكَۖ وَلَا تَبۡغِ ٱلۡفَسَادَ فِي ٱلۡأَرۡضِۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُفۡسِدِينَ ٧٧

Artinya:

> Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.[99]

Merespon hal tersebut, pada dasarnya tujuan dan fungsi pendidikan pondok pesantren memiliki koherensi dan komprehensifitas dengan perkembangan zaman sehingga sangatlah *urgen* untuk diaplikasikan. Oleh sebab itu, dengan terbentuknya manusia yang memiliki kesadaran setinggi-tingginya akan bimbingan agama Islam, *weltanschauung* yang bersifat menyeluruh, dan diperlengkapi dengan kemampuan setinggi-tinginya untuk mengadakan responsi terhadap tentangan-tantangan hidup dalam konteks ruang dan waktu yang ada: Indonesia dan dunia abad sekarang[100], maka tidak ada alasan lain untuk tidak kembali kepada pola dan sistem lembaga pendidikan pesantren. Lembaga pendidikan pondok pesantren dapat dipandang sebagai *prototype* lembaga pendidikan karakter bangsa. Karena melihat dari beberapa tujuan pendidikan pesantren memiliki *strecing* pada pentingnya tegaknya Islam di tengah-tengah kehidupan sebagai sumber utama moral atau akhlak mulia. Dimana, akhlak mulia ini merupakan kunci keberhasilan hidup masyarakat sebagaimana akhlah Rasulullah,

---

[99] Depag RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya*, (Jakarta: Lentera Abadi, 2010), h. 395.

[100] Nurcholis Madjid, Dalam "Merumuskan Kembali Tujuan Pesantren" dalam Dawam Rahardjo (edt), *Pergulatan Dunia Pesantren Menbangun dari Bawah* , (Jakarta: P3M, 1985), h. 15

serta tujuan pendidikan pesantren berusaha untuk menumbuhkan jiwa nasionalisme.

Atas dasar inilah, Mastuhu mendeskripsikan jika sesuai dengan tujuan pendidikan serta fungsi yang komprehensif sebagai lembaga pendidikan, sosial dan penyiaran agama, maka prinsip dan nilai pendidikan pondok pesantren mencakup beberapa hal, yaitu:

(a) *Theocentric*
(b) Sekarela dan mengabdi
(c) Kearifan
(d) Kesederhanaan
(e) Kolektifitas
(f) Mengatur kegiatan bersama
(g) Kebebasan terpimpin
(h) Mandiri
(i) Pesantren adalah tempat mencari ilmu dan mengabdi.
(j) Mengamalkan ajaran agama
(k) Tanpa ijazah
(l) Restu kiyai.[101]

Prinsip-prinsip pendidikan tersebut, merupakan nilai-nilai kebenaran universal; dan pada dasarnya sama dengan nilai-nilai luhur kehidupan pada umumnya. Dengan nilai-nilai itu di pesantren senantiasa tercipta ketentraman, kedamaian, dan keharmonisan. Selain tujuan yang penting adalah fungsi. Fungsi pesantren sebagaimana yang dikemukakan oleh Mastuhu bahwa pesantren memilik tiga fungsi yang ketiganya merupakan satu kesatuan yang bulat dan utuh.[102]

---

[101] Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren…*, h. 62-66

[102] Adapun fungsi lembaga pendidikan pondok pesantren sebagaimana yang disebutkan oleh Mastuhu meliputi, yaitu: (1) **Lembaga pendidikan**. Sebagai lembaga pendidikan, pesantren menyelenggarakan pendidikan formal (madrasah, sekolah umum, dan perguruan tinggi), dan pendidikan nonformal yang secara khusus mengajarkan agama yang sangat kuat dipengaruhi oleh pikiran ulama-ulama klasik, melalui kitab-kitab: Tauhid, tafsir, hadis, fikih, usul fiqih, tasauf, bahasa Arab (nahwu, saraf, balaghoh dan tajwid), mantek dan akhlak; (2) **Lembaga sosial**. Sebagai lembaga sosial, pesantren menampung anak dari segala lapisan masyarakat muslim, tanpa

5. Visi dan Misi Pondok Pesantren

Selain tujuan dan fungsi, keberadaan lembaga pendidikan pesantren juga tidak dapat dikesampingkan dari adanya visi dan misi. Meskipun wilayah visi dan misi tersebut dalam kontek pesantren tradisionalis tidak disebutkan atau tertuang dalan sebuah anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Namun demikian, lembaga pesantren secara umum—tradisionalis (*salaf*) maupun modern (*kholaf*)—adalah sangat visioner. Setiap pesantren pasti memiliki sebuah cita-cita luhur dan pengharapan. Visi merupakan pernyataan cita-cita, bagaimana wujud masa depan, kelanjutan dari masa sekarang dan berkaitan erat dengan masa lalu. Sementara itu misi merupakan tugas yang dirasakan seseorang atau lembaga sebagai suatu kewajiban untuk melaksanakan demi agama, ideologi, patriotisme dan lain-lain.[103]

Berkaitan dengan visi pesantren, Husni Rahim mendeksripsikan jika visi pendidikan pesantren tidak terlepas dari visi pendidikan Islam itu sendiri, yang mencakup beberapa hal, yaitu: agamis, populis, berkualitas dan beragam.[104] Senada dengan hal tersebut, Pupuh Fatkhurrahman lebih lanjut menguraikan secara umum tentang visi pendidikan pondok pesantren adalah terwujudnya masyarakat Indonesia selaku hamba Allah SWT, yang memiliki tanggung jawab tinggi di muka bumi ini sebagai wakil Allah (*khalifah fiil ardl*), untuk memiliki

---

membedakan tingkat sosial-ekonomi orang tuanya. Beberapa orang tua sengaja mengirimkan anaknya ke pesantren dan menyerahkan kepada pengasuh untuk diarahkan kejalan yang benar, karena mereka percaya bahwa seorang kyai tidak akan menyesatkan anaknya, dan banyak lagi masyarakat pergi ke pesantren dengan segala kepentingannya; (3) **Lembaga penyiaran agama**. Sebagai lembaga penyiaran agama, masjid pesantren juga sebagai masjid umum, yaitu sebagai tempat belajar agama dan ibadah bagi masyarakat umum dan masjid pesantren seringkali dipakai untuk menyelenggarakan majlis taklim (pengajian), diskusi-diskusi keagamaan, dan sebagainya oleh masyarakat. Lebih lengkap lihat Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren…*, h 59-60

[103] Pupuh Fatkhurrahman, "Pengembangann Pondok Pesantren (Analisis Terhadap Keunggulan Sistem Pendidikan Pesantren Terpadu)", *Lektur*, seri XVI/2002., h. 316

[104] Husni Rahim, *Arah Baru pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2001), h. 17

sikap, wawasan dan mengamalkan keimanan dan akhlakul karimah, tumbuh kemerdekaan dan demokrasi toleransi dan menjunjung hak asasi manusia, berwawasan global yang berdasarkan ketentuan dan tidak bertentangan dengan nilai dan norma Islam.[105]

Sementara itu, secara umum misi dari pendidikan pondok pesantren adalah terciptanya masyarakat madani. Sebab, dalam kontek pendidikan, penyelenggaraan lembaga pendidikan pesantren dilaksanakan secara otonom, luwes dan sangat fleksibel. Selain itu, proses pendidikannya pun dilaksanakan secara terbuka dan berorientasi kepada keperluan dan kepentingan bangsa. Secara tidak langsung, pendidikan pondok pesantren telah menyelenggarakan pendidikan masyarakat secara global, memiliki komitmen secara nasional dan bertindak secara lokal sesuai dengan petunjuk Allah dan rasul-Nya menuju keunggulan manusia sempurna (*insan kamil*). Menyelenggarakan lembaga pendidikan agar menjadi pusat pengembangan peradaban umat Islam.[106]

Oleh sebab itu, maka dari visi dan misi pendidikan pesantren kemudian dirumuskan ke dalam tujuan sentral dari pendidikan pesantren itu sendiri. Karenanya, untuk memahami tujuan pendidikan pesantren haruslah terlebih dahulu memahami tujuan hidup menusia menurut Islam. Maksudnya, tujuan pendidikan pondok pesantren haruslah sejalan dengan tujuan hidup manusia menurut konsep Islam, karena pada umumnya pesantren tidak merumuskan tujuan pendidikan secara rinci, dijabarkan dalam sebuah sistem pendidikan yang lengkap dan konsisten.[107]

B. Pesantren: Di antara Perubahan dan Perkembangan Modelnya

Perubahan merupakan sebuah kelaziman dalam setiap sesuatu. Oleh sebab itu, perubahan dapat dimaknai sebagai proses

---

[105] Pupuh Fatkhurrahman, *"Pengembangann Pondok Pesantren (Analisis Terhadap Keunggulan Sistem Pendidikan Pesantren Terpadu)"* ..., h. 316

[106] Husni Rahim, *Arah Baru pendidikan di Indonesia*..., h. 318

[107] Djunaidatul Munawaroh, "Pembelajaran Kitab Kuning di Pesantren", dalam Abuddin Nata (eds), *Op. Cit.*, h. 167

adaptasi secara *gradual* terhadap lingkungan atau kondisi tertentu yang masih belum stabil baik perubahan secara menyeluruh maupun secara parsial. Misalkan saja perubahan dalam kontek dunia pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan Islam, hal tersebut dapat dimulai dari sisi manajemen kepemimpinan, manajemen kurikulum, manajemen SDM, manajemen keuangan dan sarana prasarana, manajemen santri, manajemen *stakeholder* dan manajemen alumni pada pondok pesantren yang ada pada sebuah organisasi tertentu. Berkaitan dengan perubahan, Derek Rollinsori berpendapat bahwa:

> *In organizational term change means that an organisation shifts from one state to another. Although this can mean that only part of firm changes, these days it often results in change for a whole organisation. In the past, change was often matter of gradual adaptation, but the enviromental is now more unstable and the past is no longer a good guide to the future.*[108]

Perubahan seringkali dipahami sebagai peralihan sebuah organisasi yang ingin melakukan pengembangan. Namun lebih dari itu, pada dasarnya perubahan merupakan sebuah proses alami (*natural process*) sebagaimana yang terjadi pada manusia pertama kali dilahirkan, kemudian tumbuh berkembang, dewasa sampai akhirnya mengalami kemunduran atau bahkan sampai pada tingkat kematian. Hal tersebut juga lazim terjadi pada sebuah organisasi—termasuk lembaga pendidikan, yaitu mengalami siklus kehidupan mulai siklus kelahiran sampai dengan kematian. Siklus tersebut dinamakan sebagai siklus perubahan organisasi yang disebabkan oleh beberapa faktor internal seperti kurangnya pengembangan sumber daya serta minimnya inovasi yang dilakukan oleh pemimpin, maupun eksternal seperti perubahan kebutuhan masyarakat atau mungkin perubahan kebijakan perundang-undangan dan lain sebagainya.

---

[108] Broadfield, *Organisational Behavior and Analysis*, (New York, USA: Prentice Hall, 2001), h. 255

Perkembangan pondok pesantren pada dasarnya mengindikasikan ada upaya untuk beradaptasi dengan situasi yang berkembang. Keinginan pesantren untuk menggabungkan dua sistem pendidikan dan pengajaran pada pesantren bahkan ada pula keinginan untuk merubah sistem pendidikan pesantren menjadi sistem pendidikan formal. Di samping adanya asumsi dan kecenderungan dari berbagai kalangan para pengelola pondok pesantren, bila tidak menyelenggarakan sistem pendidikan sekolah atau madrasah, maka pondok pesantren yang diasuhnya akan ditinggalkan oleh masyarakat, santrinya menjadi berkurang, bahkan kemungkinan santrinya tidak ada.[109]

Sementara itu, berkaitan dengan adanya wacana perubahan pondok pesantren, kunci utamanya adalah pengembangan sumber daya manusia. Hal tersebut senada dengan apa yang dikemukakan oleh KH. Sahal Mahfudz dalam Syulton Mashud, menurutnya, jika pesantren ingin berhasil dalam melakukan pengembangan masyarakat, yang salah satu dimensinya adalah pengembangan sumber daya, maka pesantren harus melengkapi dirinya dengan tenaga yang terampil mengelola sumber daya yang ada di lingkungannya, di samping syarat lain yang diperlukan untuk berhasilnya pengembangan masyarakat. Namun demikian, sudah barang tentu jika pesantren juga harus tetap menjaga potensinya sebagai lembaga pendidikan.[110] Oleh sebab itu, sebelum lebih jauh membahas tentang perubahan di dalam dunia pondok pesantren, pada bagian ini akan diuraikan tentang katagori, model dan tipologi pesantren.

1. Kategori, Model dan Tipologi Pesantren

Tidak dapat dipungkiri, bahwa sepanjang sejarah keberadaan pondok pesantren telah mengalami perkembangan yang sangat signifikan. Jika pada tahap awal, pondok pesantren sebagai sebuah institusi hanya mewariskan kebudayaan dan tradisi-tradisi Islam, namun dalam perkembangannya—langsung maupun tidak langsung—telah terjadi perkembangan dan perubahan di dalamnya, sehingga

---

[109] M. Noor, *Potret Dunia Pesantren*, (Bandung: Humaniora, 2006), h. 45

[110] Sulthon Masyhud dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, hal, 19.

muncul dan berkembang berbagai kategori dan model pondok pesantren, sebagaimana yang kita ketahui sampai sekarang.

Hal yang menarik untuk dicermati adalah dalam setiap perkembangan desain dan model pondok pesantren memiliki ciri khas tersendiri, sehingga antara satu model pondok pesantren dengan model pondok pesantren lainnya terdapat karakteristik yang berbeda dalam *input* dan *output*-nya. Meski demikian secara subtantif, model dan dasain pondok pesantren tidak mengurangi keberadaan serta keberfungsian dari pondok pesantren itu sendiri. Oleh sebab itu, pada bagian ini penulis akan mengulas kategori dan model pondok pesantren sehingga bisa dijadikan acuan dalam melihat pondok pesantren secara komprehensif.

Dalam perspektif Mujamil Qomar, pondok pesantren dapat dikatagorisasikan ke dalam beberapa hal, yaitu pondok pesantren yang memiliki rangkaian kurikulum, tingkat kemajuan, keterbukaan dari segi perubahan dan dari sudut sistem pendidikannya.[111] Sementara itu secara lebih spesifik, Ahmad Qodri Abdillah Azizy mengatakan jika pesantren dapat dikatagorikan dari perspektif sistem pendidikan yang dikembangkannya. Katagorisasi dalam pandangan ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga hal, yaitu:

(a) Memiliki santri dan tinggal bersama kiyai, kurikulumnya tergantung pada kiyai, dan pengajaran secara privatisasi.
(b) Memiliki kurikulum madrasah tertentu, pengajaran bersifat aplikasi, kiyai memberikan pelajaran secara umum dalam waktu tertentu, santri bertempat tinggal di asrama,
(c) Hanya berupa asrama, santri belajar di sekolah, madrasah, bahkan perguruan tinggi umum agama di luar, kiyai sebagai pengawas dan pembina mental.[112]

Mengelaborasi kedua pendapat di atas, bahwa pada dasarnya perbedaan dan pengklasifikasian pesantren dapat ditinjau dari sudut kurikulum pembelajarannya, otoritasi dan spesifikasi keilmuan

---

[111] Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005), h. 16.

[112] Ahmad Qodri Abdillah Azizy, "Pengantar: Memberdayakan Pesantren dan Madrasah", dalam Ismail SM., Nurul Huda dan Abdil Kholiq (Edit.), *Dinamika Pesantren dan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002), h.viii

seorang kiyai, serta keterbukaan dari pesantren. Berdasarkan kurikulum pembelajarannya, pesantren oleh M. Arifin digolongkan menjadi beberapa tipe atau pun model, yaitu; pesantren modern, pesantren *takhassus* (*takhassus* ilmu alat, ilmu Fiqh / Ushul Fiqh, ilmu tafsir/hadits, ilmu tasawuf / *thariqat* dan qira'at al-Qur'an), dan pesantren kolaboratif atau campuran.[113] Sepanjang sejarah perjalan pesantren di tanah air muatan kurikulum pesantren sangat bervariatif, sehingga muncullah model dan tipe pesantren dari sudut pandang muatan kurikulumnya. Muatan kurikulum pada pesantren yang sangat sederhana adalah hanya sekadar belajar baca tulis arab dan menghafal beberapa surat dalam al-Qur'an. Tingkatan di atasnya adalah pesantren sedang (tidak sederhana dan tidak maju), yaitu mulai mengajarkan beberapa kitab fiqh, ilmu akidah, dan tata bahasa arab (nahwu sharaf). Sedangkan pesantren yang maju berdasarkan muatan kurikulumnya adalah pesantren yang mengajarkan kitab-kitab Fiqh, aqidah, dan tasawuf secara lebih mendalam dan beberapa mata pelajaran tradisional lainnya.[114]

Selanjutnya, berdasarkan pada sudut pandang administrasi pendidikannya, keberadaan pondok pesantren oleh Djamaluddin dan Abdullah Aly[115] dibedakan ke dalam beberapa katagori, yaitu:

(a) Pondok pesantren dengan sistem pendidikan yang lama pada umumnya terdapat jauh di luar kota. Pondok pesantren jenis ini hanya mengajarkan atau memberikan pengajian saja.

---

113 M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991), h. 251-252.

114 Martin Van Bruinessen, *NU Tradisi Relasi Relasi Kuasa Pencarian Wacana Baru*, (Yogyakarta: LKiS, 1994), h. 21. Sementara itu, dalam pendapat lain disebutkan bahwa katagori pesantren yang demikian ini merupakan tipe atau jenis pesantren yang didasarkan pada spesifikasi bidang keilmuan. Misalnya pesantren alat (mengutamakan penguasaan gramatikal bahasa Arab), seperti pesantren Lirboyo, pesantren Ploso; pesantren Fiqh, misalnya Tebuireng, Tambak Beras, Denanyar, Lasem; pesantren Qira'ah al-Qur'an seperti pesantren Krapyak, Wonokromo dan pesantren tasawuf seperti pesantren Jampes di Kediri sebelum perang dunia II. Lebih lengkap lihat Abdurrahman Wahid, *Bunga Rampai Pesantren*, (Jakarta: CV. Dharma Bakti, 1399 H), h. 25

115 Djamaluddin dan Abdullah Aly, *Kapita Selekta Pendidikan Islam: Untuk IAIN, PTAIS Fakultas Tarbiyah Komponen MKK*, (Bandung: Pustaka Setia, 1999), h 102

(b) Pondok pesantren modern dengan sistem pendidikan klasikal berdasarkan atas kurikulum yang tersusun baik, termasuk pendidikan *skill* atau *vocational* (keterampilan).
(c) Pondok pesantren dengan kombinasi yang di samping memberikan pelajaran dengan sistem pengajian, juga madrasah yang dilengkapi dengan pengetahuan umum menurut tingkat atau jenjangnya. Pondok pesantren jenis inilah yang banyak terdapat di Indonesia.
(d) Pondok pesantren yang tidak lebih dari asrama pelajar dari pada pondok yang semestinya.

Menyikapi pertumbuhan dan perkembangan pesantren di Indonesia, Masykuri Abdillah[116] memiliki pandangan tersendiri, yaitu terdapat beberapa model penyelenggaraan pesantren yang berkembang di tanah air ini. Adapun beberapa tataran model penyelenggaraan pesantren, adalah:

(1) Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan formal dengan menerapkan kurikulum nasional, baik yang hanya memiliki sekolah keagamaan (MI, MTs, MA, dan Perguruan Tinggi Agama Islam) maupun yang juga memiliki sekolah umum (SD, SMP, SMU, dan Perguruan Tinggi Umum), seperti Pesantren Tebuireng Jombang dan Pesantren Syafi'iyyah Jakarta;
(2) Pesantren yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan dalam bentuk madrasah dan mengajarkan ilmu-ilmu umum meski tidak menerapkan kurikulum nasional, seperti Pesantren Gontor Ponorogo dan Daarul Rahman Jakarta.
(3) Pesantren yang hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama dalam bentuk madrasah diniyah, seperti Pesantren Lirboyo Kediri dan Pesantren Tegalrejo Magelang;
(4) Pesantren yang hanya sekadar menjadi tempat pengajian saja.

Tidak jauh berbeda dengan uraian sebelumnya, Manfred Ziemek juga merinci keberadaan model-model pesantren yang ada di tanah air ini ke dalam lima jenis, yaitu: jenis (A, B, C, D dan E). Uniknya, pada setiap masing-masing model atau jenis tersebut memiliki kekhasan tersendiri. *Pertama*, Pondok Pesantren Model A,

---

[116] Masykuri Abdillah, "Status Pendidikan Pesantren dalam Sistem Pendidikan Nasional", dalam *Harian Umum Kompas,* edisi 8 Juni 2001

yaitu tingkatan model paling sederhana. Pada model ini masjid digunakan sebagai tempat ibadah sekaligus sebagai tempat pengajaran agama. Model ini khas dengan kaum *sufi* (pesantren tarekat) dengan pengajaran-pengajaran yang teratur di dalam masjid dengan pengajaran pribadi oleh anggota kaum, tetapi kaum/santri tidak tinggal dalam pesantren. Jenis ini adalah tingkat awal dalam mendirikan sebuah pesantren. Di sini diterima beberapa santri untuk tinggal di rumah pendirinya (kiyai).[117]

Kedua, Pondok Pesantren Model B. Jenis yang kedua ini sudah mulai dilengkapi dengan suatu pondok yang terpisah, yaitu berupa asrama tempat tinggal bagi para santri yang sekaligus menjadi ruangan belajar sederhana. Biasanya, bentuk bangunan pondok pesantren jenis ini terdiri dari rumah-rumah kayu/bambu. Model ini memiliki semua unsur atau komponen dari pondok pesantren "klasik", yaitu kiyai, santri, pondok dan masjid.[118]

Ketiga, Pondok Pesantren Model C. pondok pesantren jenis ini setingkat lebih maju dari model sebelumnya, namun tetap saja menggunakan komponen klasik dengan sentuhan nuansa modernisasi. Sehingga pada model atau jenis pesantren ini telah ada atau muncul "madrasah". Madrasah dengan sistem kelas memberikan juga pelajaran umum. Kurikulumnya berorientasi kepada sekolah-sekolah pemerintah yang resmi. Anak-anak yang tinggal di sekitar pondok pesantren maupun para santri mukim belajar di madrasah sebagai alternatif terhadap sekolah pemerintah atau bahkan sekaligus mereka belajar di keduanya (sekolah umum/madrasah).[119]

Keempat, Pondok Pesantren Model D. Pada pondok pesantren Model D, arah sentuhan modernisasi tampak begitu nyata dan jelas. Di samping perluasan komponen pesantren klasik dengan sekolah formal (madrasah) banyak pula pesantren yang memiliki program tambahan seperti keterampilan dan terapan bagi para santri dari desa-desa sekitar. Dalam sektor pertanian mereka memiliki keterampilan mengolah lahan, empang, kebun, peternakan,

---

117 Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan*..., h. 104
118 *Ibid*.
119 *Ibid,* h. 104-105

juga ada kursus- kursus seperti elektronik, perbengkelan, pertukangan kayu, dan lain-lain.[120]

Kelima, Pondok Pesantren Model E. Pondok pesantren model ini merupakan pondok "modern". Jenis pesantren tersebut lebih komprehensif, di samping "konsen" pada sektor pendidikan Islam klasik, pesantren tersebut juga mencakup semua tingkat sekolah formal, mulai dari pendidikan dasar (SD) hingga pendidikan tinggi (PT). Selain itu, pondok pesantren model ini menyelenggarakan program keterampilan seperti: usaha pertanian, kerajinan, perikanan dan lain-lain. Pada pondok pesantren model E ini, para santrinya turut mengelola pesantren dan mengorganisasi bentuk-bentuk swadaya koperasi. Program-program pendidikan yang berorientasi lingkungan mendapat prioritas utama; pesantren mengambil prakarsa dan mengarahkan kelompok-kelompok swadaya di lingkungannya. Komunikasi intensif dan program pendidikan bersama mengaitkan pondok pesantren "modern" dengan pesantren yang lebih kecil, yang didirikan dan dipimpin oleh para lulusan "pesantren-pesantren induk".[121] Seiring dengan perjalanan waktu, modifikasi pendidikan pesantren tipe/model E tersebut telah dieksperimentasikan pada beberapa pondok pesantren di Jawa—dan telah menghasilkan lulusan atau alumni yang mampu mewarnai dan memberikan peran baik di tingkat nasional maupun internasional. Kiprah para alumni pondok pesantren jenis ini telah terdiseminasi ke berbagai ranah. Artinya, para alumnus tidak semuanya mesti menjadi seorang Kiayi, akan tetapi bergiat dalam berbagai bidang, seperti politik, ekonomi, budaya, sosial dan akademisi.[122] Berdasarkan uraian tersebut, jika dilihat dari sudut pandang keterbukaan sistem pengajaran, kurikulum pesantren dan pengasuhnya, pesantren di tengah-tengah masyarakat dapat diidentifikasikan dalam dua kategori, yaitu pesantren *salafi* dan

---

[120] *Ibid.*, h. 106

[121] *Ibid.*

[122] Adapun beberapa pondok pesantren seperti Pesantren Daarussalam (Gontor, Ponorogo), Pesantren As-Salam (Pabelan, Surakarta), Pesantren Daarun Najah (Jakarta), dan Pesantren Al-Amin (Prenduan, Sumenep Madura), Pondok Modern Daaru Ulil Albaab di Tegal, dan sebagainya. Lebih lengkap lihat pada Sulthon Masyhud dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), h. 18

khalaf[123], yang selanjutnya disebut atau dikenal dengan pesantren tradisional dan pesantren modern.

2. Tipologi Pondok Pesantren di Indonesia

Membicarakan tipologi pesantren sebagai lembaga pendidikan–khususnya di Jawa dan Madura–, secara garis besar dapat digolongkan dalam dua tipe, yaitu pola dunia pesantren klasik dan modren.[124]

a. Tipologi Pondok Pesantren Klasik

Digolongkan dalam tipologi pondok pesantren klasik, karena disebabkan adanya sebuah kecenderungan dari pondok tersebut untuk mempertahankan tradisi-taradisi yang berorintasi pada pikiran-pikiran ulama ahli fiqh, hadits, tafsir dan tasawuf yang hidup antara abad 7 sampai dengan abad 13. Karenanya tidak mengherankan jika muncul *image* negatif. Pada santri dan alumni pondok pesantren tipe klasik ini seolah melekat "predikat" jika muslim tradisional mengalami stagnasi.[125] Indikasi ini didasarkan pada beberapa hal yang menjadi ciri umum pesantren yang mempertahankan pola lama, antara lain:

(1) Ciri-ciri Fisik Pesantren

Adapun ciri-ciri fisik pondok pesantren bertipologi klasik menurut Arifin menunjukkan adanya lima macam pola fisik pondok pesantren. Apabila diklasifikasikan pada pola lama dan modern, nampak bahwa pola pertama, kedua dan ketiga, merupakan pola lama.[126] Sementara itu, Zimek

---

123 Untuk tipe pesantren *Salaf*, biasanya pesantren tipe ini hanya mengajarkan kitab-kitab Islam klasik sebagai inti pendidikannya. Sedangkan sistem manajemennya dikemas dengan menerapkan sistem pendidikan madrasah untuk memudahkan sistem *sorogan*, namun belum mengenalkan pelajaran umum. Adapun tipe pesantren *khalafi* telah memasukan unsur-unsur pelajaran umum dalam madrasah yang dikembangkan atau membuat tipe sekolah umum di lingkungan pesantren. Lebih lengkap lihat pada Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi*…, h. 41

124 Muhammad Ya'cub, *Pondok Pesantren dan Pembangunan Desa*, (Bandung: Angkasa, 1984), h. 23

125 Zamaksyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi*…, h. 1.

126 Imran Arifin, *Kepemimpinan Kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng*, (Malang: Kalimasahada Press, 1993), h.7

mengklasifikasikan unsur-unsur kelengkapan pesantren ke dalam lima tipe.[127]

Berdasarkan kelima tipe yang telah diuraikan sebelumnya, dapat dicermati jika tipe-tipe tersebut pada dasarnya menunjukkan kategori tipe lama dan baru (modern). Untuk yang tipe lama meliputi; Tipe A. Tipe A sering dinamakan tipe pesantren sangat/paling sederhana. Sebab pesantren ini merupakan pesantren rintisan yang kali pertama didirikan oleh kiyai pasca selesai mondok. Elemen atau unsur-unsur yang adapun masih seputar masjid, santri dan kiyai itu sendiri. Proyeksi aktivitas pembelajarannya pun masih sangat sedarhana, yaitu para santri maksimal hanya menguasai dan memahami dari kitab-kitab. Pada level ini, usaha para santri dititik beratkan pada usaha sekadarnya saja, asalkan bisa membantu para santri untuk bertahan hidup di pesantren. Biasanya mereka bekerja dengan orang-orang desa untuk memenuhi kebutuhan hidupnya selama di pesantren.

Selanjutnya, pondok pesantren sederhana menurut Zamiek adalah Tipe B. Pondok pesantren tipe ini memiliki *grade* satu level di atas tipe A. Dimana komponen atau unsur-unsur pesantren sudah bertambah dari yang sebelumnya, yakni kiyai, masjid, pondok dan santri. Tipe B ini telah dilengkapi dengan *pemondokan* (baca; pondok) untuk menampung para santri agar dapat lebih fokus dan berkonsentrasi dalam mempelajari agama Islam. Berkenaan dengan hal ini, Nurcholis Madjid memberikan statemen bahwa lingkungan pesantren merupakan hasil pertumbuhan tidak berencana, pengaturan tata kelola, meskipun merupakan ciri khas namun terkesan kurang direncanakan secara matang, sehingga perkembangannya cenderung sporadis.[128]

Meskipun sudah maju jika dibandingkan dengan tipe sebelumnya (Tipe A), namun berdasarkan ciri-ciri fisiknya pesantren Tipe B dapat diilustrasikan dengan suasana asramanya yang sempit, pendek, jendela terlalu kecil dan

---

[127] Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan...*, h. 37.
[128] Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren...*, h. 92

pengaturannya pun *semrawut*. Pondokan benar-benar apa adanya dan masih terlihat sangat minim peralatannya. Sementara itu, kamar mandi dan WC pun apa adanya—tidak sebanding dengan penghuni pondok. Bahkan ada juga pesantren yang tidak menyediakan fasilitas ini, sehingga para santrinya mandi dan buang air di sungai. *Toh* kalaupun ada, kondisinya pun sangat memprihatinkan tidak memenuhi syarat sistem sanitasi modern dan sehat. Tidak hanya sampai di sini, halaman pesantren pun tidak teratur dan gersang. Jika musim kemarau terlihat gersang, dan becek jika musim hujan. Belum lagi terkadang sampah bertaburan dan berceceran.

Sementara itu, ruang kelas yang digunakan belajar tidak representatif dan kurang memenuhi persyaratan metodik-didaktik atau ilmu pendidikan yang semestinya, seperti ukuran yang terlalu sempit atau terlalu luas. Antara dua ruang kelas tidak dipisahkan oleh suatu penyekat, ataupun kalau ada penyekatnya tidak tahan suara sehingga gaduh. Perabotnya yang berupa bangku, papan tulis, dan lain-lain juga kurang mencukupi baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya. Tempat ibadah biasanya mengecewakan, lantainya kotor, tempat wudlu-nya ditempat yang keruh dan kotor, arsitek bangunannya tidak menunjukkan efesiensi dan kerapian, serta penerangan terbatas.

(2) Ciri-ciri Non Fisik

Tidak hanya memiliki kekhasan tersendiri pada fisiknya, namun pondok pesantren bertipologi tradisional atau klasik memiliki corak dan karakter pada sisi non fisiknya. Misalkan saja pada sistem pembelajaran dan pengajarannya, pesantren tipe ini menggunakan sistem non klasikal, kitab-kitab klasik menjadi *core* atau inti pendidikannya.[129] Metode yang digunakan untuk pembelajarannya pun berbentuk layanan pembelajaran individual atau *sorogan*, pembelajaran secara berkelompok (*wetonan*), *bandongan*, *halaqah* dan *hapalan*.[130]

---

[129] Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nur Cholis Madjid terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), h. 70-71

[130] Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*..., h. 61.

Dalam aplikasinya, metode-metode tersebut digunakan oleh para kiyai untuk menjelaskan dan menyampaikan materi-materi agama, meskipun kegiatan pembelajaran berlangsung tanpa penjenjangan kelas dan kurikulum yang ketat dan mengikat. Pemisahan kelompok santri dalam pembelajarannya pun didasarkan pada jenis kelamin santri.[131] Meteode pengajaran tersebut digunakan untuk mengkaji kitab-kitab klasik level awal, seperti; cabang ilmu fiqh meliputi: *Safinatu 'al Najah*, *Fathu 'al-Qarib*, *Fathu 'al-mu'in*, *Minhaju 'al-Qawiem*, *Mutmainnah 'al-Iqnah*, *Fathu al-Wahab*. Cabang ilmu tauhid meliputi; *Aqidatu al-awwam* (Nadzham), *bad'u 'al-amal* (Nadzham) dan *sanusiyah*. Sementara itu, pada cabang ilmu tasawuf meliputi; *al-Nasha'ihu*> *al-Diniyah*, *irsyadu 'al'Ibad*, *Tanbighu al-Ghafilin*, *Minhaj al'Abidin*, *'al-Da'watu al-Tammah*, *al-Hikam*, *Risalatu al-Mu'awanah wa 'al-Muzhaharah*, *Bidayatu 'al-Hidayah*. Adapun pada cabang Ilmu Nahwu Sharaf, meliputi; *'al-Maqsud* (*nazham*), *'Awamil* (*nazham*), *Imrithi* (*nazham*), *'Al jurumiyah*, *Kaylani*, *Mirwatu 'al-I'rab*, *'Alfiyah* (*nazham*), *Ibnu al-'Aqil*, dan dalam bidang akhlaq adalah *ta'lim al-Muta'allim*.

Metode pengajaran dan materi sebagaimana tersebut diatas, jika dipandang dari sudut pengembangan intelektual, sistem ini hanya bermanfaat bagi santri yang cerdas, rajin dan mampu, serta bersedia mengorbankan waktu yang cukup besar untuk studi ini.[132] Sementara itu, dari segi pola kepemimpinan, pengasuh pesantren cendrung menggunakan pola "Kiyai sentris" dengan manajemen otoritarinistik, yang pada akhirnya kurang perspektif, sehingga apabila meninggal dunia, maka pesantren dapat gulung tikar.[133]

Menyikapi hal demikian, Abdurrahman Wahid memberikan statemen walaupun telah dibentuk pengurus yang bertugas melaksanakan segala sesuatu yang berhubungan dengan jalannya pesantren sehari-hari, kekuasaan mutlak

---

131 Sulthon Masyhud, dkk., *Manajemen Pondok Pesantren...*, h. 3

132 Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah...*, h. 17

133 A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung: Mizan, 1998), h. 114

senantiasa masih berada di tangan sang kiyai. Karenanya, betapa demokratisnya susunan pimpinan di pesantren, masih terdapat jarak *asatid* dan santri di pihak lain; kyai cenderung bertindak sebagai pemilik tunggal *directeur eingenaur*. Kedudukan yang dipegang seorang kiyai adalah kedudukan ganda sebagai pengasuh dan sekaligus pemilik pesantren dan secara kultural kedudukan ini sama dengan kedudukan bangsawan yang biasa dikenal dengan nama "*kanjeng*" di Pulau Jawa.[134]

Sementara itu, dari aspek prilaku santri; banyak santri yang menggeluti kehidupan dunia sufistik, melalui *wirid* dan *ngalab* berkah pada kuburan kiyai tua. Pada pesantren tradisional praktek-praktek tasawuf atau hal-hal yang berbau sufistik menjadi sub-kultur pesantren hingga masa kontemporer.[135] Sedangkan dalam segi berpakaian, antara songkok dan sarung kurang dapat membedakan antara pakaian belajar dengan pakaian tidur. Adapun dari sisi kesehatan, penyakit yang biasanya diasosiasikan dengan para santri adalah penyakit kudis dan *borok*. Dalam bertingkah laku cenderung liberal dalam pesantren, tetapi rendah dan minder dalam tata pergaulan dengan masyarakat luas. Dan perilaku yang paling tidak simpatik adalah praktek para penghuni pondok (kamar) yang bertentangan dengan ajaran moral Islam.[136]

Hal-hal yang demikian inilah pada akhirnya memiliki ekspektasi yang luas di tengah-tengah masyarakat, terlebih bagi masyarakat yang tidak mengenal pesantren sama sekali. Namun, munculnya *image* jika pesantren salaf cenderung mendapatkan *stigma* sebagai lembaga pendidikan yang *out of date*, konservatif, eksklusif dan teralienasi—tidak menyurutkan langkah para orang tua—yang sudah "terlanjur cinta" terhadap dunia lembaga pendidikan pondok pesantern, untuk mempercayakan pendidikan anak-anaknya di pondok pesantren.

---

[134] Abdurrahman Wahid, *Bunga Rampai Pesantren,* (Jakarta: Darma Bhakti, 1994), h. 46.

[135] Azyumardi Azra, *Esei-Esei Intelektual Muslim dan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu,1998), h. 88

[136] Nurcholis Madjid, *Bilik-bilik Pesantren...,* h.93.

b. Tipologi Pondok Pesantren Moderen

Tipologi pondok pesantren yang selanjutnya adalah pesantren *khalafi* (modern). Berdasarkan identifikasi fisik dan non fisik, pondok pesantren modern (*khalafi*)[137] sangat jauh berbeda. Secara istilah, Pondok Pesantren kholafi dapat juga dsebut sebagai pesantren modern. Pesantren model ini menerapkan sistem pengajaran klasikal (*madrasah*), memberikan ilmu umum dan ilmu agama serta juga memberikan pendidikan keterampilan. Jika pada pondok pesantren klasik cenderung "kurang membuka diri" dari unsur-unsur luar, maka pada pondok pesantren modern lebih fleksibel dan cenderung terbuka terhadap hal-hal baru yang datang dari luar. Namun, tipe pondok tersebut masih tetap menjaga dan mempertahankan tradisi lama yang sudah ada.

Salah satu hal yang membedakan antara pondok pesantren tradisional dengan modern dari segi non fisik adalah gaya pembelajarannya. Pada bagian ini, pondok *khalaf* telah mengenal dan memparaktikkan penjenjangan (klasikal) dan kurikulum. Pembelajaran pada pondok pesantren modern dilakukan secara berjenjang dan berkesinambungan, dengan satuan program didasarkan pada satuan waktu, seperti catur wulan, semester, tahun/kelas, dan seterusnya. Pada pondok pesantren khalafiyah, "pondok" lebih banyak berfungsi sebagai asrama yang memberikan lingkungan kondusif untuk pendidikan agama.[138]

Sementara itu, untuk kali pertama yang melatarbelakangi munculnya pondok pesantren bertipologi *khalaf* dalam lintas sejarah pendidikan Islam di Indonesia adalah munculnya adanya fenomena imperialisme dan kolonialisme di tanah air. Hal ini tidak dapat dilepaskan dari para elit Islam yang terinspirasi dari

---

[137] Dalam pengertiannya khalaf berasal dari kata "*Al-khalaf*" ialah orang-orang yang datang di belakang kaum Muslim yang pertama kali, Mereka *Berikhtilaf* atau berbeda pendapat. Irfan Hielmy, *Pesan Moral dari Pesantren: Meningkatkan Kualitas Umat, Menjaga Ukhuwah*, (Bandung: Nuansa, 1999), h. 35

[138] Depag RI, *Pergeseran Literatur Pesantren Salafiyah*, (Jakarta: Puslitbang Lektur
Keagamaan, 2007), Cet. Ke-1, h. 30

penjajah Belanda yang mendirikan sekolah-sekolah modern. Para elit Islam tersebut menginginkan sistem pendidikan Islam yang maju dan teratur.

Sebagaimana diakui oleh Azra[139] bahwa munculnya modernisasi dalam praktek pendidikan Islam di Indonesia tidak bersumber dari kalangan Islam sendiri, melainkan terinspirasi dari Belanda. Pendidikan dengan sistem yang lebih modern justru diperkenalkan oleh Belanda melalui perluasan kesempatan bagi pribumi untuk mendapatkan pendidikan pada paruh kedua abad ke-19. Hal senada juga dikemukakan oleh Nurcholish Madjid bahwa meskipun ada kesan terpaksa karena desakan komunitas internasional yang mengecam sikap pemerintahan kolonial yang eksploitatif, program pendidikan bagi kaum pribumi ini diimplementasikan pemerintah kolonial Belanda dengan cara mendirikan *volkschoolen* atau lebih dikenal dengan istilah sekolah rakyat.[140]

Faktor tersebut merupakan akar dari modernisasi pendidikan Islam khususnya dalam pesantren. Artinya adalah masalah modernisasi pendidikan Islam hampir dapat dilacak ke akar-akarnya. Seperti yang telah dideskripsikan oleh Azyumardi Azra bahwa di Indonesia modernisasi pendidikan tradisional Islam lahir dari pengaruh modernisasi yang di bawah oleh penjajah Eropa. Dengan demikian, pondok pesantren modern merupakan suatu lembaga yang telah melaksanakan terhadap peran ilmu-ilmu modern untuk menanggulangi tantangan terhadap partisipasi aktif dalam dunia pendidikan yang semakin berkembang.

Sejauh ini, munculnya perkembangan pondok pesantren *kholaf* cenderung dimaknai negatif oleh para "pemilik" pesantren *salaf*, sebab bersentuhan langsung dengan modernisasi–dan kebanyakan dari ulama salaf banyak yang *phobia* dengan istilah modernisasi. Sebab pada dasarnya, sebutan untuk istilah

---

[139] Azyumardi Azra, "Pesantren: Kontinuitas dan Perubahan", kata pengantar dalam *Bilik-Bilik Pesantren; Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), h. xxi,

[140] Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren*..., h. xii

"modern" pada dunia pesantren sebenarnya tidak ada literatur yang memaparkan secara detail dan spesifik. Meski demikian, menurut Marwan Saridjo, pondok modern Darussalam Gontor adalah yang mula-mula mendapat julukan sebagai "pesantren modern", hal ini karena pesantren tersebut menggabungkan materi keagamaan dan umum dalam proses pengajarannya. Artinya predikat "modern" tidak muncul begitu saja atas sebuah pesantren tetapi diakui melalui unsur-unsur perubahan yang lebih relevan dengan zaman kekinian, atau meminjam istilah Nurcholish Madjid "menzaman" (*'ashry*).[141]

Sekali lagi, sudah semestinya jika perlu ada upaya pelurusan tentang modernitas kepada para golongan *salaf*. Jadi, munculnya anggapan tentang sesuatu yang modern itu cenderung sekuler dan menghambat perkembangan spiritualitas pesantren agaknya perlu dibenahi. Sebab sekali lagi ditekankan bahwa "modern" bukan berarti meninggalkan semua tradisi lama dan menggantinya dengan yang baru. Ini artinya adalah dalam mengadopsi terhadap modernisasi pendidikan Islam pertama adalah adopsi secara menyeluruh terhadap sistem dalam lembaga modern. Kedua adopsi aspek-aspek tertentu dari sistem pendidikan modern terutama dalam kurikulum dan metode pengajaran.

Atas dasar inilah maka sudah sepatutnya lembaga pendidikan pondok pesantren berevolusi sesuai dengan perkembangan zaman yang begitu cepat. Tentu saja perkembangan dan pergeseran dunia pesantren ke arah yang lebih positif, baik dari sisi struktural maupun kultural, baik yang berkaitan dengan pola manajemen kepemimpinan, pola komunikasi, cara pengambilan keputusan dan sebagainya. Dengan catatan, lebih memperhatikan prinsip-prinsip manajemen ilmiah dengan landasan nilai-nilai Islam.

---

[141] Menurut Nurcholish Madjid, modernisasi hampir identik dengan pengertian rasionalisasi, yaitu proses perombakan pola berpikir dan tata kerja lama yang tidak rasional dan menggantinya dengan pola berpikir dan tata kerja baru yang rasional. Hal itu dilakukan dengan menggunakan penemuan mutakhir manusia di bidang ilmu pengetahuan. Lebih lengkap lihat Nurcholish Madjid, *Islam, Kemodernan, dan Keindonesiaan* (Bandung: Mizan, 1997), h. 172.

Dinamika perkembangan pesantren semacam inilah yang menampilkan sosok pesantren yang dinamis, kreatif, produktif dan efektif serta inovatif dalam setiap langkah yang ditawarkan dan dikembangkannya. Sehingga pesantren merupakan lembaga yang adaptif dan antisipatif terhadap perubahan dan kemajuan zaman dan teknologi dengan tanpa meninggalkan nilai-nilai relegius. Sebagai upaya mengantisipasi perkembangan yang terjadi agar pesantren tetap eksis, maka terjadi suatu perubahan; dalam hal sikap, pesantren semakin terbuka menerima perubahan yang terjadi di luar pesantren. Pesantren yang dikesankan sebagai gejala pedesaan, mengalami perubahan menjadi gejala urban (perkotaan), kesan konservatif berubah menjadi liberal, pola kepemimpinan *kiyai centris* berubah menjadi pola kolektif dalam bentuk yayasan dan organisasi.

Hal inilah yang menjadi ciri dan kekhasan dari pesantren *kholaf* (modern). Budaya pesantren merupakan salah satu bagian *setting* sosial Islam, yang mengakui perbedaan "takdir" manusia dalam pendekatan intelektual terhadap permasalahan yang terungkap di dunia empirik. Tradisi pesantren merupakan salah satu bentuk budaya akulturasi budaya Indonesia dengan ajaran Islam. Keseimbangan itu, tradisi pesantren tidak bisa temui di negara Islam yang lain kecuali hanya Indonesia. Oleh sebab itu, dalam konteks perubahan dan modernisasi, pesantren bertipologi *kholaf*, mengakomodir bentuk perubahan-perubahan tersebut, sehingga pesantren ini lebih menggabungkan empat tipe pendidikan, yaitu pendidikan yang berkonsentrasi pada *tafaqquh fi 'al-din*, pendidikan berbasis madrasah, pendidikan berbasis sekolah umum dan pendidikan berbasis keterampilan".[142] Sehingga, modernisasi pesantren telah banyak mengubah sistem dan kelembagaan pendidikan pesantren. Perubahan yang sangat mendasar misalnya terjadi pada aspek-aspek tertentu dalam kelembagaan. Modernisasi pesantren selama ini telah merubah fungsi utamanya sebagai reproduksi

---

[142] Azyumardi Azra, *Surau, Pendidikan Islam Tradisional dalam Transisi dan Modernisasi,* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2003), h.148.

ulama. Fungsi pesantren menjadi luas karena adanya berbagai tuntutan dan kebutuhan zaman. Karenanya, dunia pendidikan Islam harus memodernisasi diri guna mengejar ketinggalannya dan untuk memenuhi tuntutan teknologi di masa depan.[143]

Sebagai gambaran pesantren modern yang ada di Indonesia adalah "Sistem pendidikan pada Pondok Modern Gontor dijadikan sebagai model dalam memodernisasi pendidikan yang digagas oleh Nurcholis Madjid".[144] Sebagai contoh di Pondok Modern Gontor salah satunya yang memasukkan .kurikulum pelajaran umum, bahasa Inggris. Jelas sekali pelajaran bahasa Inggris tidak ada hubungannya dengan tradisi keilmuan dalam Islam. Hal ini beda dengan bahasa Arab yang digunakan untuk mempelajari kitab kuning dalam

---

[143] Yasmadi, *Modernisasi Pesantren, Kritikan Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional,* (Jakarta: Ciputat Press, 2002), h. 133. Dalam perkembangan terakhir menunjukkan ada pesantren khusus yang menitik beratkan pada teknologi tertentu, seperti peternakan, pertanian, perikanan, dan lainnya. Pesantren melakukan perubahan tersebut sebagai respon terhadap pendidikan umum yang terlebih dahulu mengembangkan MIPA. Pondok pesantren Al-Falah Pamekasan Jawa Timur yang didirikan tahun 1924 oleh K.H Muhamad Toha Jamaluddin. Pesantren ini sekarang di asuh anaknya K.H Lutfi Thoha, Pesantren ini mengalami kemajuan pesat baik sisi kelembagaan maupun aktifitasnya. Dari sisi kelembagaan selain sudah memilki badan hukum yayasan, juga sudah mendirikan madrasah formal mulai tingkat dasar (MI), menengah pertama (MTs) dan Menengah Atas (MA) dari sisi kegiatan, sudah mengembangkan aktifitas ekonomi seperti koprasi simpan pinjam yang didirikan 1989. Pada 1993 bersama ICMI Orsat Pamekasan, membentuk *ba~itulmal wat tamwil*. Dalam bidang Industri kecil pesantren ini memiliki usaha konfeksi (garmen) dan kerajinan tangan. Dalam bidang agrobisnis pesantren telah memiliki lahan 1,4 Ha yang dikhususkan untuk penanaman jagung. Hal senada juga dilakukan pondok pesantren Hidayatullah Balikpapan Kalimantan Timur yang didirikan pada tahun 1971, pesantren ini juga mengembangkan kegiatan-kegiatan ekonomi produktif dan pengembangan sosial ekonomi masyarakat sekitarnya. Dimana kegiatan ekonomi yang dilakukan adalah penerbitan majalah suara Hidayatullah pada 1986 yang didistribusdikan ke seluruh Indonesia. Sementara itu, untuk bidang perdagangan, pesantren ini memiliki CV. Hudaya yang bergerak dalam bidang perdagangan (pertokoan swalayan) kebutuhan rumah tangga dan memasarkan hasil-hasil pertanian yang diproduksi pesantren. Pesanrten juga mengembangkan peternakan, perikanan dan jasa. Bidang jasa pesantren memiliki lembaga antara lain CV. Du'afa (bergerak dalam bidang konstruksi) dan angkutan umum dalam kota. Selain itu, dalam bidang peternakan pesantren ini menggunakan lahan seluas 10 Ha yang memiliki sapi potong 120 ekor ada ayam potong 3000 ekor. Lebih lengkap lihat Fuad Jabal (eds), *IAIN dan Modernisasi,* h. 104.

[144] Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritikan…*, h. 116.

pesantren tradisional. Bahasa Arab mempunyai hubungan yang erat dengan bahasa al-Quran.

Sistem yang dikembangkan pesantren *kholaf* (modern) telah menekankan pada penguasaan materi pelajaran. Karena adanya waktu dan tingkatan yang terbatas dalam proses belajar mengajar. Kecenderungan sistem pengajaran yang berorientasi pada ranah kognitif terlihat pada gagasan Habibie dan kalangan ICMI yang mengembangkan pesantren sekaligus sebagai wahana untuk menanamkan apresiasi dan bahkan bibit-bibit keahlian dalam bidang sains-teknologi. Di sini pesantren tidak hanya menciptakan interaksi dan interpretasi keilmuan yang lebih intens dan berpaduan antara ilmu-ilmu agama dengan ilmu-ilmu umum yang berkaitan dengan sains dan teknologi, tetapi juga penguasaan terhadap sains-teknologi untuk kepentingan dalam masa industri dan pasca industri.[145]

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa kekhasan ataupun karakteristik dari pondok pesantren *kholaf* (modern) pada bidang kurikulum cenderung beradaptasi dengan sistem kurikulum pendidikan Islam yang disponsori oleh Departemen Agama melalui sekolah formal (madrasah). Dalam hal ini, kurikulum khusus pesantren dialokasikan dalam muatan lokal atau diterapkan melalui kebijaksanaan sendiri. Gambaran kurikulum lainnya adalah pada pembagian waktu belajar, yaitu mereka belajar keilmuan sesuai dengan kurikulum yang ada di perguruan tinggi (sekolah) pada waktu-waktu kuliah. Waktu selebihnya dengan jam pelajaran yang padat dari pagi sampai malam untuk mengkaji ilmu Islam khas pesantren (pengajian kitab klasik).[146]

Selanjutnya, dalam pola ini pesantren merupakan pesantren yang telah berkembang dan bisa disebut "pesantren modern". Di samping bangunan–bangunan yang lebih representatif itu, kemungkinan juga telah dilengkapi dengan

---

[145] Azumardi Azra, *Pendidikan Islam...*, h. 48.

[146] Ainurrafiq, "Pesantren dan Pembaharuan: Arah dan Implikasi", dalam Abuddin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Islam di Indonesia*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2001), h. 155.

bangunan-bangunan lain yang menunjang aktivitas pendidikan, seperti: perpustakaan, dapur umum, ruang makan, kantor administrasi, toko, rumah penginapan tamu (orang tua murid dan tamu umum), ruang operation room, tempat olah raga dsb. Pola-pola tersebut sebagaimana yang telah diuraikan merupakan variasi berbagai pesantren berdasarkan tingkat-tingkat perkembangannya.[147]

Berdasarkan uraian di atas, sekiranya patut untuk dicermati bahwa, dalam proses perkembangan dan perubahan pondok pesantren, disadari atau tidak telah memunculkan beberapa persoalan tersendiri yang sedang di hadapi oleh dunia pesantren dalam melakukan pengembangannya.[148] Adapun persoalan-persoalan tersebut meliputi, yaitu:

(1) *Image* pesantren sebagai lembaga pendidikan yang tradisional, tidak modern, informal dan bahkan pesantren sudah terlanjur teropinikan sebagai lembaga yang melahirkan terorisme, sehingga mempengaruhi pola pikir masyarakat untuk meninggalkan dunia pesantren. Hal tersebut merupakan sebuah tantangan yang harus dijawab sesegera mungkin oleh dunia pesantren dewasa ini.

(2) Sarana dan prasarana penunjang yang terlihat masih kurang memadai. Bukan saja dari segi infrastruktur bangunan yang harus segera dibenahi, melainkan terdapat pula yang masih kekurangan ruangan pondok (asrama) sebagai tempat menetapnya santri. Selama ini, kehidupan pondok pesantren yang penuh kesederhanaan dan kebersahajaannya tampak masih memerlukan tingkat penyadaran dalam melaksanakan pola hidup yang bersih dan sehat yang didorong oleh penataan dan penyediaan sarana dan prasarana yang layak dan memadai.

(3) Sumber daya manusia (SDM). Meskipun kompetensi sumber daya manusia dalam bidang keagamaan tidak diragukan lagi, namun dalam rangka meningkatkan eksistensi dan peranannya di kehidupan sosial masyarakat, diperlukan perhatian yang serius. Sehingga penyediaan dan peningkatan SDM dalam bidang

---

[147] Sudjoko Prasodjo, *Profil Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1975), h. 83

[148] *Ibid.*, h.18-23

manajemen kelembagaan serta bidang-bidang yang berkaitan dengan kehidupan sosial masyarakat, mesti menjadi pertimbangan pesantren.

(4) Aksesibilitas dan *networking*. Peningkatan akses dan *networking* merupakan salah satu kebutuhan untuk pengembangan pesantren. Penguasaan akses dan *networking* dunia pesantren masih terlihat lemah, terutama sekali pesantren-pesantren yang berada di daerah pelosok dan kecil. Ketimpangan antar pesantren besar dan pesantren kecil begitu terlihat dengan jelas.

(5) Manajemen Kelembagaan. Manajemen merupakan unsur penting dalam pengelolaan pesantren. Pada saat ini masih terlihat bahwa pondok pesantren dikelola secara tradisional apalagi dalam urusan penguasaan informasi dan teknologi yang masih belum optimal. Hal tersebut dapat dilihat dalam proses pendokumentasian (*data base*) santri dan alumni pondok pesantren yang masih kurang terstruktur.

(6) Pembenahan administrasi. Memang tidak mudah untuk membenahi sistem administrasi pesantren. Sebab, rata-rata masih di kelola secara tradisional. Jangankan buku induk, rapot, struktur kepengurusan pondok, madrasah, dan lain-lain, stempel saja kadang tidak ada. Begitu pula tidak mudah merubah keikhlasan mental santri dan alumni untuk peduli terhadap hal-hal yang sepele yang berkaitan dengan administrasi, seperti soal keistiqamahan dalam menulis ejaan nama, baik di akte kelahiran, ijazah, KTP, SIM, dan sebagainya. Mungkin sudah zamannya, masyarakat yang kental pesantren sekalipun tidak ingin anaknya hanya berhasil dalam pendidikan pesantren dari sisi amaliyahnya saja, namun juga membutuhkan hitam putih legal formalnya.

(7) Kemandirian ekonomi kelembagaan. Kebutuhan keuangan selalu menjadi kendala dalam melakukan aktivitas pesantren, baik yang berkaitan dengan kebutuhan pengembangan pesantren maupun dalam proses aktivitas keseharian pesantren. Tidak sedikit proses pembangunan pesantren berjalan dalam waktu lama yang hanya menunggu sumbangan atau donasi dari pihak luar, bahkan harus melakukan penggalangan dana di pinggir jalan.

(8) Kurikulum yang berorientasi *life skills* santri dan masyarakat. Pesantren masih berkonsentrasi pada peningkatan wawasan dan pengalaman keagamaan santri dan masyarakat. Apabila melihat tantangan ke depan yang semakin berat, peningkatan kapasitas santri dan masyarakat tidak hanya cukup dalam bidang keagamaan semata, tetapi harus ditunjang oleh kemampuan yang bersifat keahlian.

Menyikapi beberapa hasil riset dan karya akademis berkaitan dengan dunia pesantren yang telah ada, maka penulis berasumsi bahwa pesantren merupakan sesuatu yang *well explored* secara akademis, dan sangat memungkinkan untuk tidak dikaji lebih jauh lagi. Namun, ketika pesantren di tempatkan di tengah masyarakat dunia yang terus berkembang dan berubah maka studi tentang perubahan itu sendiri yang menghasilkan desain dan model pesantren sebagai lembaga pendidikan dengan ciri khasnya masing-masing menjadi menarik dan perlu dikaji sebagai salah satu dari sistem dan bentuk pendidikan Islam di Indonesia yang turut memberikan sumbangsih dalam mencerdaskan anak bangsa di Indonesia.

Oleh sebab itu, dalam konteks perubahan untuk mengikuti kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam perlu dikaji, misalnya pemetaan desain dan model pondok pesantren baik lembaga organisasi, kurikulum, sistem pembelajaran, sistem keuangan, tipe kepemimpinan dan pemberdayaan alumni serta *stakeholder* yang ditinjau dari sisi implementasi fungsi-fungsi manajemen. Hemat penulis, hal tersebut masih relevan untuk dikaji, sehingga akan dapat memberikan informasi tentang perkembangan pondok pesantren dalam kiprahnya mencerdaskan anak bangsa dalam perspektif ilmu manajemen pendidikan.

Pada dasarnya terjadinya suatu perubahan dalam sistem pendidikan sebenarnya didorong oleh beberapa sebab, misalnya saja karena bencana alam yang luar biasa sehingga menyebabkan sistem lama secara otomatis dapat berubah. Hal lain yang dapat merubah sistem pendidikan, adalah kondisi sosial yang mempengaruhi perubahan tersebut. Misalnya saja kebutuhan masyarakat untuk

hidup dalam ketenangan, karena baru saja masyarakat ditimpa musibah yang tentu saja dapat membuat mereka *shock*, sehingga orientasi pendidikan pasti akan diarahkan ke arah sana. Perubahan bisa dikarenakan dorongan teknologi yang masuk pada suatu negara. Dorongan teknologi ini secara *materiil* sangat luar biasa untuk merubah suatu system, baik sistem pendidikan maupun sistem-sistem yang lainnya, karena teknologi dapat membuat segala sesuatu lebih efektif dan efisien yang dahulunya manual sekarang bisa dikendalikan secara otomatis.[149]

Faktor penyebab selanjutnya adalah dorongan nilai-nilai yang berbeda dengan nilai suatu negara, misalnya liberalisme masuk Negara Indonesia yang menyebabkan negara kita juga pasti akan banyak mengadopsi sistem pendidikan yang mengarah pada kebebasan berpikir dan lain sebagainya. Selain itu juga melalui kontradiksi internal seperti ketika perubahan teknologi akan mendorong pada pola dan kebutuhan masyarakat.[150] Selain itu, situasi yang tidak memuaskan anggota organisasi akan menyebabkan perubahan dalam organisasi tersebut. *Change result when personnel feel dissatisfaction about a particular situation and hope that something can be done to alleviate it.*[151]

Seiring dengan perkembangan jaman dan kebutuhan masyarakat, tampaknya pesantren mulai melakukan penataan diri untuk ikut andil menyongsong kebutuhan-kebutuhan dalam dinamika perubahan tersebut. Hal tersebut terbukti dengan pertumbuhan pesantren dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Menurut laporan Direktorat Pendidikan Diniyah dan pondok pesantren, pada tahun 2005 jumlah pondok pesantren mencapai l4.656 dengan jumlah santri yang ada adalah 3.369.103,[152] sistem pendidikan yang sebelumnya identik

---

149 M.G. Fullan, *The Meaning Of Educational Chang*, (New York: Teacher College Press, 1991), h. 57.

150 M.G. Stiegelbauer, *The New Meaning of Educational Change,* (NewYork USA: Teachers College, 1991), h. 67.

151 EF. Roche, *How school Administrators Solve Problems*, (New Jersey, USA: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1985), h. 164.

152 Memang, sejak tahun 1970-an telah ditemukan perubahan yang signifikan di tubuh pesantren—untuk tidak menyebut modernisasi. Pesantren mengalami

dengan sistem tradisional, sekarang lahir dan berkembang dengan berbagai coraknya. Dalam perkembangannya kemudian tidak sedikit pondok pesantren yang lebih modern dari sistem pendidikan manapun, dengan menggunakan perangkat pendidikan yang canggih dan sumber daya manusia yang dapat diandalkan. Dengan karakter kemandirian dan independensinya, pesantren berkembang dengan berbagai corak dan warna yang beragam, baik dalam sistem pengelolaan kelembagaan maupun pengembangannya. Dari jumlah pesantren yang mencapai 14.656 buah tersebut, secara garis besar pesantren memiliki tiga macam corak tipologi. *Pertama*; Pesantren bercorak tradisional, mencapai 9.105 pesantren. *Kedua*; Pesantren yang memiliki corak modern, mencapai 1.172 pesantren. *Ketiga*; Pesantren yang memadukan antara tradisional dan modern mencapai 4.379 pesantren.[153]

Selanjutnya, fenomena perubahan pesantren juga ditunjukkan dengan terjadinya beberapa perubahan sistem dalam organisasi pesantren yaitu ketika pesantren mengadopsi sistem sekolah atau madrasah. Gejala ini muncul di awal tahun 1970-an, yang dikenal dengan sebutan pondok pesantren modern. Kemudian pondok pesantren mengalami perkembangan dan perubahan bentuk dari keadaan semula.[154] Meski demikian, pesantren mencoba untuk

---

perkembangan kuantitas yang luar biasa, baik di wilayah *rural* (pedesaan), *sub-urban* (pinggiran kota), maupun *urban* (kota). Setidaknya data Depag tahun 1977 menyebutkan jika jumlah pesantren mencapai 4.195 pesantren dengan jumlah santri 677.394 santri. Pada tahun 1985 jumlah pesantren mencapai 6.239 pesantren dengan jumlah santri mencapai 1.084.801 orang. Kemudian pada tahun 1997 jumlah pesantren meningkat sekitar 224% atau 9.388 buah pesantren, dan kenaikan santri mencapai 261% atau 1.770.768 orang santri. Kemudian pada tahun 2000, Depag juga melakukan pendataan kembali dan didapatkan jumlah pesantren di seluruh Indonesia mencapai 11.312 buah dengan jumlah santri mencapai 2.737.805 orang. Dan pada tahun 2006, jumlah pesantren semakin meningkat, yaitu 14.798 lembaga dengan jumlah guru (ustadz) sekitar 243.738 orang dan santri 3. 464. 334 orang. Lihat Amin Haedari, *Transformasi Pesantren: Pengembangan Aspek Pendidikan, Keagamaan dan Sosial*, (Jakarta: LekDis & Media Nusantara, cet.I, 2006) h. 29 – 30

[153] A. Haedari, *Pondok Pesantren Darussalam Gontor Ponorogo*, (Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Jakarta, 2007), h. iii

[154] M. Noor, *Potret Dunia Pesantren...*, h. 44. Sementara itu, menurut Jamaluddin Malik, Pondok pesantren yang semula memfokuskan pada pendidikan salaf, dengan masuknya materi-materi pelajaran umum yang juga memperhatikan kepentingan keduniaan. Hal ini didasari bahwa dalam era manusia tidak cukup hanya berbekal dengan moral yang baik saja, tetapi perlu di lengkapi dengan keahlian atau

melakukan perubahan tetapi tidak melakukan perusakan tradisi yang sudah lama dibangun sebagai tradisi yang agung—meminjam istilah Kawakib adalah "*renewing without breaking*"—seperti yang dilakukan pesantren Nurul Jadid dan Sidogiri yang mencoba mengadopsi kurikulum nasional akan tetapi identitas mereka yang memakai sarung, kopyah ketika belajar tidak dihilangkan.[155]

Pesantren Gontor sendiri juga melakukan hal yang sama meskipun mereka melebur pendidikan tingkat menengah menjadi *Kulliyatul Muta'alimin al-Islamiyah* dengan lama pendidikan enam tahun. Kurikulumnya memadukan antara sistem pondok dan madrasah/sekolah. Sistem sekolah menonjolkan pengajaran secara klasikal, sedangkan sistem pondok menonjolkan bimbingan dan pengasuhan dari kyai selama 24 jam. Walaupun pembaharuan pendidikan terus dilakukan, Gontor masih tetap mempertahankan nilai dan jiwa pondok pesantren model lama—nilai tersebut oleh Imam Zarkasyi disebut sebagai panca Jiwa pondok.[156]

3. *Manhaj* Pondok Pesantren

Berdasarkan katagori dan model pondok pesantren yang telah diuraikan sebelumnya, maka secara tidak langsung masing-masing pondok pesantren memiliki *manhaj* dan metode pembelajaran tersendiri. Berkaitan dengan *manhaj* yang terdapat dan berkembang pada pondok pesantren yang ada di Nusantara,

---

ketrampilan yang relevan dengan kebutuhan kerja. Begitu pula terdapat kecenderungan yang kuat bahwa santri membutuhkan ijazah dan penguasaan bidang keahlian, atau ketrampilan yang jelas, yang dapat mengantarkannya untuk menguasai lapangan kehidupan tertentu. Ini semua akibat dari adanya tuntutan perubahan organisasi kelembagaan pendidikan, terutama sekali pondok pesantren yang selama ini sangat akrab dengan pendekatan tradisionalisasi di dunia dakwah dan pendidikan Islam kontemporer, tidak hanya mengubah basis sosio-kultural dan pengetahuan santri semata, melainkan juga mengimbas pada masyarakat Islam secara keseluruhan. Lebih lengkap lihat Jamaluddin Malik (ed), *Pemberdayaan Pesantren*, (Yogakarta: Pustaka Pesantren, 2005), h. 10

[155] Kawakip, A.N., *Pesantren and Globalisation: Cultural and Educational Transformation Three East Javanese Pesantren*, (Victoria: Melbourne University Australia, 2008), h. 53.

[156] Kelima jiwa pondok itu antara lain: keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah islamiyah dan kebebasan. Para santri mengaplikasikan Panca Jiwa Pondok dalam segala aspek kehidupan, baik ketika di pondok maupun setelah santri menamatkan studinya dan kembali ke masyarakat, Haedari, *Pondok Pesantren Darussalam Gontor Ponorogo*..., h. iv

pada dasarnya ber-*manhaj* ‘*ahlu’l-sunnah wa-‘l-jama’ah*. *Manhaj* tersebut pada akhirnya berkembang menjadi sistem nilai dan pranata tertentu di dalam lingkup pondok pesantren. Hal tersebut sebagaimana diakui oleh Nurcholis Madjid menjelaskan, bahwa akar kultural dari sistem nilai yang dikembangkan oleh pesantren ialah ‘*ahlu’l-sunnah wa-‘l-ja`ma’ah*.[157] Dengan demikian, arah pembelajaran yang dilaksanakan di pondok pesantren memiliki pola kurikulum tertentu. Oleh sebab itu, jika yang dimaksud *manhaj* (sebagai arah pembelajaran tertentu), maka pondok pesantren tentu memiliki “kurikulum” melalui *funun* kitab-kitab yang diajarkan pada para santri.[158] Adapun kitab-kitab yang biasa dipakai menggunakan legalitas ‘*ahlu’l-sunnah wa-‘l-ja`ma’ah*, sehingga muatan *manhaj* pesantren lebih terkonsentrasi pada ilmu-ilmu agama, semisal sintaksis Arab, morfologi Arab, hukum Islam, sistem yurisprodensi Islam, hadits, tafsir, Al-Qur’an, teologi Islam, tasawuf, tarikh dan retorika.[159] Karenanya, secara lokalistik faham sentralisasi pesantren yang mengarah pada pembentukan pemikiran yang terideologisasi tersebut, mempengaruhi pula pola sentralisasi sistem yang berkembang dalam pesantren. Dalam dunia pesantren legalitas tertinggi adalah dimiliki oleh Kiyai, dimana Kiyai di samping sebagai pemimpin “formal” dalam pesantren, juga termasuk figur yang mengarahkan orientasi kultural dan tradisi keilmuan dari tiap-tiap pesantren.

4. Menggagas Pondok Pesantren Yang Bermutu

Sudah selayaknya Indonesia memiliki pondok pesantren yang bermutu. Sebab, sejauh ini pesantren telah tumbuh subur dan

---

[157] Menurut Cak Nur—sapaan akrab Nurcholish Madjid, Dimana, jika ditelisik dan dibahas lebih jauh akar-akar kultural ini akan membentuk beberapa segmentasi pemikiran pesantren yang mengarah pada watak-watak ideologis pemahamannya, yang paling nampak adalah konteks intelektualitasnya terbentuk melalui “ideologi” pemikiran, misalnya dalam fiqh- lebih didominasi oleh ajaran-ajaran Syafi’iyah, walaupun biasanya pesantren mengabsahkan empat madzhab, begitu juga dalam pemikiran tauhid pesantren terpengaruh oleh pemikiran Abu Hasan alAsh’ary dan al-Ghazali. Lebih lengkap lihat Nurcholis Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren* (Jakarta: Paramadina, 1997), 31

[158] Depag RI., *Pola Pembelajaran di Pesantren,* (Jakarta: Ditjen Kelembagaan Agama Islam – Proyek Peningkatan Pondok Pesantren, 2001), h. 43

[159] Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999), h. 26-27

berkembang di Indonesia. Berdasarkan beberapa kajian tentang pesantren yang menarik untuk dikaji adalah tentang mutu atau kualitas pesantren itu sendiri. Karena tampaknya setiap pesantren memiliki kriteria mutu tersendiri karena di dalam pesantren tidak ada intervensi-intervensi dari pihak luar, kecuali orang yang mendirikan pesantren atau seorang kiyai—namun bukan sekelompok orang yang mendirikan lembaga. Untuk mempermudah pembahasan tentang pesantren yang bermutu, peneliti merasa perlu mendefinisikan terlebih dulu tentang pengertian mutu, setelah itu mengklasifikasikan termasuk kategori apa pesantren yang bermutu itu. Pada dasarnya mutu diartikan sebagai kualitas (*quality*).[160] Mutu juga dapat dikatakan sebagai bentuk kecocokan penggunaan produk untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Selain itu, mutu juga dapat dikatakan sebagai bentuk kesesuaian dengan yang diisyaratkan dan distandarkan.[161]

Menyikapi hal tersebut, Rohiat menyatakan bahwa mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.[162] Sementara itu, jika dikaitkan dengan pendidikan sebagai bentuk dari layanan jasa, maka mutu ataupun kualitas menurut Wyckof dalam Lovelock sebagaimana dikutip Nursya'bani dapat diartikan sebagai tingkat kesempurnaan yang diharapkan dan pengendalian atas kesempurnaan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen.[163] Dalam sebuah organisasi, menurut Sallis mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu instansi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal

---

[160] John M. Echols, *An Indonesian-English Dictionary: Kamus Inggris Indonesia* (Edisi Ketiga) (Terj. Hassan Shadily), (Jakarta: PT Gramedia, 1989), h. 38

[161] Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu,* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), h. 77

[162] Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama, 2008). h. 52

[163] Nursya'bani Purnama, *Manajemen Kualitas: Perspektif Global*, (Yogyakarta: EKONISIA, 2006), h. 19

yang berlebihan.[164] Selanjutnya, istilah mutu dalam dunia pendidikan menurut Depdiknas dalam Mulyasa mencakup input, proses, dan output pendidikan.[165]

Sallis menambahkan bahwa: Mutu juga digunakan sebagai suatu konsep yang relative. Pengertian ini digunakan dalam Total Quality Management (TQM). Sementara itu, Total Quality Management (TQM) menurut Sallis adalah menciptakan budaya kualitas dimana tujuan dari semua staff adalah memuaskan konsumen, dan membuat struktur organisasi yang memungkinkan kualitas tersebut dihasilkan.[166] Konsep mutu atau kualitas sangat sulit didefinisikan, oleh karena itu, Sallis mengungkapkan setidaknya ada dua macam konsep mutu, yaitu: a) konsep yang absolute dan b) konsep yang relative.[167] Definisi relatif tersebut memandang mutu bukan sebagai suatu atribut produk atau layanan, tetapi sesuatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut. Suatu layanan dapat dikatakan bermutu, apabila sebuah layanan tersebut memenuhi spesifikasi yang ada. Mutu merupakan sebuah cara yang menentukan apakah produk terakhir sesuai dengan standar atau belum.

Mutu dalam konteks TQM merupakan hal yang berbeda. Mutu bukan sekedar inisiatif lain, mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Dalam dunia industri Barat, TQM merupakan cara yang menghilangkan tekanan ekonomi sehingga mereka mampu bersaing lebih baik dengan cepatnya pertumbuhan ekonomi di kawasan pasifik.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa mutu merupakan filosofi dan metodologi yang

---

[164] Edward Sallis, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu Pendidikan*, (Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi). (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), h. 33

[165] E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara,
2011), h. 157

[166] Edward Sallis, *Total Quality Management In Education,* (London: Kogan Page 1993), h. 26

[167] *Ibid.*, h. 22

dapat membantu institusi untuk merencanakan sebuah perubahan dengan memperhatikan pada kepuasan pelanggan sesuai dengan persyaratan atau kebutuhan yang sesuai dengan standar. Dari sinilah kemudian dapat ditarik definisi tentang pesantren yang bemutu. Pesantren yang bermutu adalah pesantren yang melakukan perubahan, memperhatikan pelanggan yang sesuai dengan standar-standar yang ditetapkan oleh pesantren itu sendiri. Pesantren seperti ini biasanya ditandai dengan banyaknya jumlah santri yang studi di pesantren tersebut. Lebih kongkret lagi, sebuah lembaga pendidikan dikatakan bermutu, bila para alumninya (tingkatan SMA ke atas) mampu memenuhi kebutuhan masyarakat sekaligus sebagai penggerak dan atau penggagas dalam bidang baik lapangan kerja dan ekonomi, sosial, politik, maupun bidang intlektual, emosional, dan spiritual, bukan sebagai beban masyarakat dan negara, apa lagi kalau sampai menjadi perusak masyarakat, bangsa dan negara.

Pesantren, sebagai salah satu bentuk penjual jasa pendidikan yang melibatkan tingkat interaksi yang tinggi antara penyedia dan pengguna jasa, setidaknya terdapat lima dimensi pokok yang menentukan kualitas pesantren, yaitu:

(a) Kehandalan (*reliability*)
(b) Daya tanggap (*responsibility*)
(c) Jaminan (*assurance*)
(d) Empati
(e) Bukti langsung (*tangible*).[168]

Di seluruh Jawa, orang biasanya membedakan kelas-kelas pesantren dalam tiga kelompok, yaitu pesantren kecil, menengah dan pesantren besar. Pesantren yang tergolong kecil biasanya mempunyai santri di bawah seribu dan pengaruhnya terbatas pada tingkatan kabupaten. Pesantren menengah biasanya mempunyai santri antara 1000 sampai dengan 2000 orang, memiliki pengaruh dan menarik santri-santri dari beberapa kabupaten. Pesantren besar biasanya memiliki santri lebih dari 2000 orang yang berasal dari berbagai kabupaten dan propinsi. Beberapa pesantren besar memiliki popularitas yang dapat menarik santri-santri dari seluruh

---

[168] Durroh Yatimah, "Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri" *Jurnal el-Hikmah* Fakultas Tarbiyah UIN Maliki Malang, h. 71

Indonesia. Pesantren Gontor di ponorogo Jawa Timur, misalnya, bahkan menarik sejumlah santri dari luar negeri antara lain Malaysia, Brunei, Singapura, Thailand dan Filipina.[169]

Selain jumlah santri yang studi, menurut Dhofier pesantren menyandang status bermutu disebabkan oleh suksesnya lembaga tersebut menghasilkan sejumlah besar ulama yang berkualitas tinggi yang dijiwai oleh semangat untuk menyebarluaskan dan memantapkan keimanan orang-orang Islam, terutama di pedesaan di Jawa.[170]

Lebih dari itu, membicarakan standar dalam pesantren, maka yang perlu diketahui bahwa dari studi ilmiah tentang pesantren masih belum ditemukan standarisasi di pesantren, mulai dari penataan manajemen pesantren maupun kurikulum pesantren. Sehingga hampir setiap pesantren mengajarkan kombinasi kitab yang berbeda dan banyak kyai terkenal sebagai spesialis kitab tertentu. Banyak santri tekun berpindah dari satu pesantren ke lainnya dalam upaya memperlajari semua kitab yang ingin mereka kuasai.[171]Mengingatkan tentang mutu pesantren, Gus Dur berpendapat bahwa,

> "...Pembinaan mutu pengajaran di pesantren, yang meliputi proyek-proyek berikut: penyusunan kurikulum yang lebih relevan bagi kebutuhan masyarakat, penyusunan silabus pengajaran yang dapat mengembangkan rasa kesejarahan (*historicy*) pada ahli-ahli agama kita di masa depan, penataran periodik bagi tenaga-tenaga pengajar, penyediaan alat-alat pengajaran yang lebih memadai bagi kebutuhan dan sebagainya.[172]

Penyataan Gus Dur di atas merupakan sinyalemen dari sebuah pemikiran progresifnya untuk melakukan dinamisasi pendidikan pesantren. Di mana pesantren dituntut untuk melakukan

---

[169] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*..., h. 39.

[170] *Ibid*., h. 20

[171] Martin Van Bruinesen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-Tradisi Islam di Indonesia*, (Bandung: Mizan, cet.I., 1995).

[172] Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, cet. III, 2010), h. 300

perubahan dengan menyusun ulang kurikulum yang dipakai, silabus pengajaran yang berbasis pada sejarah, melakukan penataran (*halaqah*) untuk para tenaga pengajar dan melengkapi diri dengan peralatan atau tekhnologi mutakhir agar dapat menjawab tuntutan kebutuhan masyarakat. Demikian halnya, usaha-usaha sosial, lembaga penilai mutu pendidikan, penerbitan buku-buku pelajaran, pendirian lembaga penelitian, penciptaan forum diskusi dengan lembaga pengetahuan lain dan pendirian perpustakaan harus segera dilakukan oleh pesantren.

Dengan demikian, langkah-langkah yang dapat ditempuh untuk dinamisasi pendidikan pesantren adalah pembaharuan substansi atau isi kurikulum pendidikan Islam, pembaharuan managemen dan metodologi, pengaturan kelembagaan (kepemimpinan dan diverifikasi lembaga), pembaharuan dan pengembangan fungsi pesantren dari sekedar lembaga untuk *tafaqquh fi al-dîn* menjadi lembaga untuk transformasi masyarakat. Karena sesungguhnya pendidikan Islam menghadapi beragamnya *setting* sosial dan budaya di Indonesia menyebabkan persoalan pendidikan, khususnya pendidikan Islam menarik untuk dikaji dengan harapan mampu melahirkan formulasi-formulasi baru bagi pengembangan pendidikan Islam itu sendiri sehingga menciptakan potensi dan kualitas sumber daya manusia yang tasamuh, toleran, arif, dan bijaksana sesuai dengan budaya-budaya lokalitasnya.[173]

C. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Secara etimologi manajemen berasal dari bahasa Inggris dari kata *management* yang berarti pengelolaan, ketatalaksanaan atau tata pimpinan.[174] Manajemen banyak diartikan sebagai ilmu

---

[173] Syarifudin Basyar, Membaca Pemikiran Gusdur Melalui Jendela Pendidikan Islam di Indonesia, dalam Ahmad Muzakki, *Gusdur Pembaharu Pendidikan Humanis Islam Indonesia Abad 21* , (Yogyakarta, Idea Press, cetakan 1, 2013), h. xv.

[174] Dalam kamus Inggris-Indonesia kata management berasal dari akar kata to manage yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola dan memperlakukan. Lebih lengkap lihat John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 1995), h. 372. Kata manajemen berasal dari bahasa Latin, yaitu berasal dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti

dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain.[175] Sehingga manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal.[176] Untuk itu, perlu kiranya dipaparkan definisi manajemen menurut beberapa para ahli.

Sofyarma mengutip dari Sirinerb bahwa manajemen adalah proses pemecahan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.[177] Sementara itu, Maurice R. Hecht menyebutkan, bahwa: *Management is an activity, and if you start by looking at little process here and there you can destroy the understanding of the whole*.[178] Artinya manajemen merupakan sebuah aktivitas dan jika kamu mulai melihat kepada potongan-potongan sedikit di sana-sini. Sehingga manajemen dapat dikatakan sebagai praktek yang disadari dan terus-menerus guna membentuk suatu organisasi. Dan setiap organisasi, memiliki orang (manajer) yang bertanggung jawab guna membimbing mereka mencapai tujuan. Oleh sebab itu, organisasi haruslah di *manage* dengan baik agar apa yang direncanakan dapat tercapai dengan baik pula.

---

melakukan. Selanjutnya, kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. Sehingga *managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan. Lebih lengkap lihat Mochamad Arif Faizin, *Transformasi Manajemen Pendidikan Pesantren Salafiyah di Jawa Timur (Studi Kualitatif di Pesantren Lirboyo Kediri)*, (Jakarta: Tidak Diterbitkan, 2012), h. 33; Perlu diketahui juga bahwa dalam Webster's New cooleglate Dictionary, kata *manage* dijelaskan berasal dari bahasa Itali "*Managlo*" dari kata "*Managlare*" yang selanjutnya kata ini berasal dari bahasa Latin *Manus* yang berarti tangan (*hand*). Selanjutnya, kata *manage* dalam kamus tersebut diberi arti membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan seksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan, mencapai urusan tertentu. Lebih lengkap lihat Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: PT. Mandar Maju, 1992)

[175] Chusnul Chotimah, *Manajemen Public Relations Integratif*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), h. 67.

[176] Robbins, Stephen dan Mary Coulter, *Management*, 8th Edition, (New Jersey: Prentice Hall, 2007), h. 32

[177] Sufyarma, *Kapita Manajemen Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, cet. 1, 2003), h. 188-109.

[178] Maurice R. Hecht, *What Happens in Management: Principles and Practices*, (USA: Amocom, Fist Printing, 1980), h. 1

Melihat hal demikian, maka bagi seorang pimpinan suatu organisasi, manajemen dapat dikatakan sebagai suatu ilmu pengetahuan yang menjelaskan tentang proseduralisme yang wajib dilalui oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang sudah dicanangkan dan direncanakan sebelumnya[179], sehingga manajemen adalah proses penempatan orang pada posisi yang tepat (*getting people to do what needs to be done*), agar tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efesien.[180] Atas dasar inilah maka sdapat dikatakan jika manajemen adalah pemberdayaan atau pendayagunaan dari sumber daya manusia yang terdapat di suatu institusi. Dalam pelaksanaannya, sumber daya manusia tersebut mesti di *support* dan didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai. Pelaksanaannya tidak lepas pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta evaluasi atau *flash back* terhadap semua kegiatan yang telah dilakukan.

Hal tersebut di atas pada dasarnya senada dengan apa yang telah diungkapkan oleh Stoner, Freeman dan Gilbert. Menurut mereka manajemen adalah sebuah proses yang meliputi *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* kerja-kerja dari para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang

---

[179] Tony Bush, *Leadership and Management Development*, (Los Angeles & London; SAGE Pub. 2008), h. 6. Melengkapi definisi tersebut, Marno dan Triyo Supriyanto menguraikan jika manajemen merupakan proses usaha pelaksanaan aktivitas yang diselesaikan secara efisien dengan dan melalui pendayagunaan orang lain—baik meliputi sumber-sumber manusia, finansial, dan fisik yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan dan pengendalian—yang tujuannya untuk mencapai suatu tujuan tertentu yaitu menghasilkan produk atau jasa/layanan yang diinginkan oleh sekelompok masyarakat. Lebih lengkap lihat Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Malang: PT. Refika Aditama, 2008), h. 1. Berkaitan dengan proses dan prosedural kerja dengan orang lain, Sergiovanni, dkk dalam Ibrahim Bafadhal, mengatakan jika manajemen merupakan *process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently*. (Manajemen sebagai proses kerja melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien). Lebih lengkap lihat Ibrahim Bafadhal, *Dasar–dasar Manajemen & Supervisi Taman Kanak–kanak*, (Jakarta: Bumi Akasara, 2006), h. 4

[180] Warren Bennis, *on Becoming a Leader*, (Philadelpia; Basic Book inc, 2009), h. 34

ada.[181] Sementara itu, Andrew J. DuBrin—mirip dengan apa yang dikemukakan oleh Stoner et.al memandang bahwa manajemen merupakan proses penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan organisasi melalui fungsi-fungsi *planning*, *organizing and staffing*, *leading* dan *controlling*.[182]

Tidak jauh berbeda dengan yang sebelumnya, manajemen menurut Kreitner lebih dititik beratkan pada aktivitas dan kegiatan kerjasama, dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam lingkungan yang selalu berubah.[183] Lebih dari itu, George R. Terry menyatakan jika manajemen adalah proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.[184] Pada bagian ini George R. Terry dalam proses kerjasama masih melibatkan bimbingan dan arahan untuk lebih fokus pada tujuan organisasi. Karenanya tidak mengherankan jika manajemen pada akhirnya berupa suatu usaha yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah dirumuskan sebelumnya.[185]

Banyaknya para ahli yang memberi pandangan berbeda tentang batasan manajemen, sehingga tidak mudah membuat definisi yang diterima oleh semua orang. Namun demikian, dari berbagai pemikiran para ahli tentang definisi manajemen, sebagian besar menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses mendayagunakan orang atau sumber lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan effisien. Karenanya, Koontz dan Weihrich memaparkan definsi manajemen lebih luas, yaitu:

---

[181] James A.F. Stoner, R. Edward Freeman and Daniel Gilbert, JR., *Management*, 6th Edition (Delhi: Dorling Kindersley, 2009), h. 33.

[182] Andrew J. DuBrin, *Essential of Management*, 8th Edition, (Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2009), h. 2.

[183] Robert Kreitner, *Management*, (Boston: Houghton Mifflin Company, 2007), h. 5

[184] George R. Terry & Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Terj. G.A. Ticoalu, (Jakarta: PT Bumi Aksara), h. 1.

[185] Heidjarahman Ranupandojo, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: UPP-AMP YKPN, 1996), h. 3.

a) Sebagaimana manajer, orang-orang menjalankan fungsi manajerial seperti *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, *and controlling*.
b) Manajemen diberlakukan atas setiap jenis organisasi.
c) Fungsi manajerial ditimpakan pada setiap manajer pada level organisasi manapun.
d) Manajemen memberi perhatian pada produktivitas.[186]

Keuniversalan sifat manajemen jika ditinjau dari sisi ilmu pengetahuan dapat diaplikasikan dalam setiap organisasi—baik pada level pemerintah, pendidikan, keagamaan, sosial dan sebagainya. Hal ini dikarenakan, manajemen menggunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis yang di dalamnya mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial. Karenanya, manajemen sangat dibutuhkan dalam setiap organisasi, jika seorang manajer mempunyai pengetahuan tentang manajemen dan mengetahui bagaimana menerapkannya, maka dia akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial secara efektif dan efisien.[187]

Selanjutnya dalam konteks ajaran Islam, istilah manajemen bukanlah sesuatu hal yang asing atau baru. Bahkan, persoalan tentang mengatur, mengelola dan mengurus sesuatu telah ada bersama dengan lahirnya Islam itu sendiri. Menurut Ramayulis[188], pengertian yang sama dan sepadan dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbbir* (pengaturan)—kata ini merupakan bentuk derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam al-Qur'an.[189] Misalnya Qur'an Surat *al-Qashash* , yang berbunyi :

---

[186] Harold Koontz and Heinz Weihrich, *Essentials of Management: An International Perspectives*, 7th Edition (New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2007), h. 5.

[187] Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam (Konsep, Strategis dan Aplikasi)*, (Yogyakarta: Teras, 2009), h. 8.

[188] Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h. 362

[189] Lihat QS. As-Sajdah ayat 5 yang Artinya: Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.

قَالَتۡ إِحۡدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسۡتَـٔۡجِرۡهُۖ إِنَّ خَيۡرَ مَنِ ٱسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ ٢٦

Artinya: Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (QS. *al-Qashash ayat* 26)

Demikian juga Hadits berikut menggambarkan bahwa urusan hendaknya diserahkan kepada ahlinya, ini juga merupakan bagian dari manajemen, hadits tersebut berbunyi :

اِذَا وُسِدَ الأَمْرُ اِلَي غَيْرِ اَهْلِهِ فَنْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخارى

Artinya: "*Dari Abu Hurairah ra berkata*, *Rasulullah* SAW *bersabda*: *Apabila suatu urusan diserahkan kepada seseorang yang bukan ahlinya maka tanggunglah kehancuran*". (HR. Bukhari).[190]

Kandungan ayat dan Hadits di atas menunjukkan bahwa dalam Islam telah ada konsep manajemen. Sebagaimana yang tertera pada ayat 5 dalam QS. As-Sajdah dapat diketahui jika Allah SWT adalah pengatur alam semesta ini. Di dalam al-Qur'an tersebut telah diketahui bahwa Allah SWT adalah pengatur (*al-Mudabbir*) alam. Sinkronisasi, harmonisasi dan keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam. Oleh sebab itu, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai *khalifah fil 'ardh*, maka Dia harus mampu mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah SWT mengatur alam raya ini. Di sinilah tergambar, betapa ajaran Islam sangat berpihak atau menekankan pada pentingnya sebuah manajemen dan kepemimpinan dalam setiap aktivitas, termasuk aktivitas pendidikan di pondok pesantren. Karenanya, suatu aktivitas akan

[190] Iman Bukhari, *Shahih Bukhari*, (Bairut: Daar al-Kutub, 1992), Juz I, h. 2

berjalan lancar dan teratur apabila diselaraskan pada manajemen yang sehat.[191]

Merespon dan memperhatikan beberapa uraian di atas, bahwa terdapat perbedaan formulasi dalam pendefinisian manajemen, karena berbeda pada titik penekanannya[192]. Meski demikian, tetap saja memiliki prinsip dasarnya sama yaitu seluruh aktivitas yang dilakukan merupakan dalam rangka mencapai suatu tujuan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada. Terlepas dari perbedaan tersebut, beberapa prinsip yang nampaknya menjadi benang merah (*redline*) tentang pengertian manajemen, yaitu: (a) manajemen merupakan suatu kegiatan; (b) manajemen menggunakan atau memanfaatkan pihak-pihak lain; (c) bekerja untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi; (d) penyeimbangan efektifivitas dan efisiensi; (e) mencapai hasil terbaik dalam keterbatasan sumber daya; dan (f) menghadapi lingkungan yang berubah.

Memperhatikan definisi manajemen yang ada, maka manajemen dalam dunia pendidikan Islam mutlak diperlukan. Sebab hal ini akan menjadi variabel terpenting untuk mengelola sebuah lembaga pendidikan Islam. Dengan kata lain, manajemen yang baik akan membuat sebuah perbedaan mutu lembaga pendidikan tersebut sekaligus mutu dari peserta didiknya. Oleh sebab itu maka tampak jelas, sebagai sebuah organisasi lembaga pendidikan, pondok pesantren sangat membutuhkan akan adanya manajemen. Hal ini dikarenakan aspek utama manajemen adalah untuk menyusun arah, tujuan dan sasaran. Selain itu, diperlukannya manajemen adalah untuk men-*tadbbir* atau mengatur kerjasama agar terjadi dan dapat berjalan dengan baik

---

[191] Chabib Thaha dan Abdul Mu'thi (eds), *PBM Pendidikan Agama Islam di Madrasah, Eksistensi dan Proses Belajar Mengajar, PAI*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998), h. 126.

[192] Misalkan G.R Terry menambahkan dengan proses kegiatannya. Sedangkan Sondang P Siagian menambah penegasan tentang posisi manajemen hubungannya dengan administrasi. Menurut Sondang, Manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain'. Dapat pula dikatakan bahwa manajemen merupakan alat pelaksana utama administrasi. Lebih lengkap lihat Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1985), h. 5

dalam pencapaian tujuan. Sehingga pengelolaannya pun mestinya berjalan secara sistematis dan harmonis melalui *step-step* dengan diawali dari suatu rencana sampai tahapan berikutnya dengan keterpaduan sebuah prosesnya. Maka dari itu, urgensitas dan esensi manajemen tidak dapat dipisahkan dari ruang lingkup kehidupan manusia—terlebih lagi pada bidang lembaga pendidikan pondok pesantren. Suhartini memandang bahwa manajemen Pondok Pesantren merupakan proses kegiatan dalam menangani, mengelola, membawa, mengembangkan baik di dalam pendidikannya ataupun yang lainnya di dalam Pondok Pesantren.[193] Dengan demikian dapat penulis katakan jika manajemen pondok pesantren adalah proses pengelolaan lembaga pondok pesantren oleh seorang kiyai atau ustadz yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Proses tersebut melibatkan konstribusi dari orang-orang, dana, fisik, dan sumber-sumber lainnya secara optimal, efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.

2. Fungsi Manajemen

Membicarakan fungsi manajemen pada lembaga pendidikan pondok pesantren, tentu saja harus berangkat dari fungsi dasar (*based*) manajemen itu sendiri secara umum. Pada dasarnya fungsi manajemen adalah tugas pokok yang mesti dijalankan oleh pimpinan dalam organisasi apapun. Sehingga proses manajemen merupakan kesatuan rangkaian kegiatan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang terencana dan terukur. Lain dari pada itu, fungsi manajemen juga menjadi bagian dalam membentuk proses manajemen. Dalam tataran prakteknya, fungsi manajemen nampak sebagai komponen dari berbagai kegiatan yang berhubungan, saling mempengaruhi dan merupakan suatu kesatuan untuk mencapai tujuan.[194]

---

[193] Suhartini, *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: LKIS, 2005), h. 39

[194] Komaruddin, *Ensiklopedi Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, cet. 1., 1994), h. 514.

Membahas mengenai fungsi manajemen dalam lembaga pendidikan pondok pesantren, secara mendasar tidak terlepas dari fungsi manajemen secara umum sebagaimana teori-teori yang dikemukakan oleh tokoh-tokoh manajemen, seperti Henry Fayol[195], Robbin & Coulter[196], George R. Terry[197], The Liang Gie[198] sampai dengan tokoh-tokoh Indonesia yang bergumul dengan manajemen, yaitu Sondang P. Siagian, Mahdi bin Ibrahim[199],

Djam'an Satori[200], Made Pidarta[201], Soebagio Atmodiwirio[202] dan Biro Perencanaan Depdikbud[203].

---

[195] Fayol merupakan seorang industriyawan Prancis, dia mengatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen itu meliputi merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang.

[196] Menurut Robbin dan Coulter fungsi yang paling mendasar dan sangat penting dalam sebuah manajemen adalah adalah merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan. Lebih lengkap lihat Robbin dan Coulter, *Manajemen* (edisi kedelapan), (Jakarta: PT Indeks, 2007), h. 9

[197] Menurut uraian Terry dalam Sondang P. Siagian, manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakan, dan pengawasan, dilakukan untuk menentukan. Lebih lengkap lihat Sondang P. Siagian, *Filsafa*t administrasi, (Jakarta: Gunung Agung, 1970), h.105

[198] The Liang Gie menamakan langkah-langkah tersebut sebagai fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: perencanaan (*planning*), pembuatan keputusan (*Decision making*), pembimbing (*directing*), pengkoordinasian (*coordinating*), pengontrolan (*controlling*) dan penyempurnaan (*improving*). Lebih lengkap lihat The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Nurcahyo, 1983), h. 61

[199] Mahdi bin Ibrahim menyatakan bahwa fungsi manajemen atau tugas kepemimpinan dalam pelaksanaannya meliputi berbagai hal, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Lebih lengkap lihat Mahdi bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen*, (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 1997), h. 61

[200] Bagi Djam'an Satori, manajemen juga dapat dikatakan sebagai administrasi. Dalam administrasi pendidikan dapat diartikan sebagai keseluruhan proses kerjasama memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Lebih lengkap lihat pada Djam'an Satori, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: IKIP Bandung, 1980), h. 4

[201] Dalam pendidikan, manajemen dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Lihat pada Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia,* (Jakarta: Melton Putra, 1988), h. 4

[202] Manajemen pendidikan dapat didefinisikan sebagi proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Lebih lengkap lihat pada Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Ardadizya Jaya, 2000), h. 23

Pada dasarnya, pandangan mengenai fungsi manajemen terus berkembang dari waktu ke waktu sesuai dengan kedudukan dan kebutuhan. Meski demikian, sesungguhnya fungsi manajemen digunakan untuk mencapai suatu tujuan secara sistematis dengan efektif dan efisien. Untuk memperjelas, berikut penulis sampaikan tabel tentang fungsi manajemen menurut beberapa para ahli.[204]

Tabel 2.1
Fungsi Manajemen

Tokoh	Fungsi Manajemen
Henry Fayol	*Planning*, *Organizing*, *Commanding*, *Coordinating*, *Controlling*, *Reporting*
Ernes Dale	*Planning*, *Organizing*, *Stafing*, *Directing*, *Innovating*,*Representing*, *Controlling*
William H. Newman	*Palnning*, *Organizing*, *Assembling*, *Resources*, *Directing*, *Controlling*
James Stoner	*Planning*, *Organizing*, *Leading*, *Controlling*
George R. Terry	*Planning*, *Organizing*, *Actuating*, *Controlling*
Louis A. Allen	*Leading*, *Planning*, *Organizing*, *Controlling*
William Sprigel	*Planning*, *Organizing*, *Controlling*

---

[203] Dalam Biro Perencanaan Depdikbud dijelaskan bahwa manajemen pendidikan merupakan proses perencanaan, peng-organisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan, keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap, mandiri, serta bertanggung jawab kemasyarakat dan kebangsaan. Lihat pada Biro Perencanaan Depdikbud, *Manajemen Pembinaan Pendidikan*,
(Jakarta, PT. Atlando, 1993), h. 4

[204] Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz
Media, 2014), h. 23-24

Kontz dan O'donnel	*Organizing, Staffing, Directing, Planning, Controlling*
Oey Liang Lee	*Planning, Organizing, Directing, Coordinating,* *Controlling*
Winardi	*Planning, Organizing, Actuating, Coordinating,* *Leading, Communicating, Controlling*
Siagian	*Planning, Organizing, Motivating, Controlling,* *Budgetting*

Merespon dan memperhatikan keberfungsian manajemen sebagaimana yang telah dijelaskan oleh para pakar tersebut, maka dapat dikatakan jika secara tegas, tidak ada rumusan yang sama dan berlaku umum untuk fungsi manajemen. Akan tetapi tergantung pada manajernya, yaitu fungsi manajemen dapat ditelaah dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh seorang manajer. Oleh sebab itu, dalam usahanya atau aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan, maka seorang manajer harus melaksanakan fungsi-fungsi tersebut.

Selanjutnya, manajemen dalam Islam juga telah mengalami perkembangan, dalam konsep Islam manajemen merupakan suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.[205]

Upaya pengelolaan maupun pengembangan lembaga pendidikan Islam merupakan keniscayaan dan beban kolektif bagi para penentu kebijakan pendidikan Islam. Mereka memiliki kewajiban untuk merumuskan strategi dan mempraktikannya guna memajukan pendidikan Islam. Perumusan startegi itu juga

[205] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2010), h. 10.

akan mempertimbangkan eksistensi lembaga pendidikan Islam secara *riil* dan orientasi pengembangannya.[206] Adapun upaya-upaya tersebut dilakukan sebagai *entry point* untuk menjawab tantangan perubahan yang sedang dan akan terjadi. Oleh sebab itu, upaya-upaya tersebut sebenarnya telah masuk pada bingkai besar yaitu pola manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam/ pesantren yang perlu untuk dilakukan secara terus-menerus.

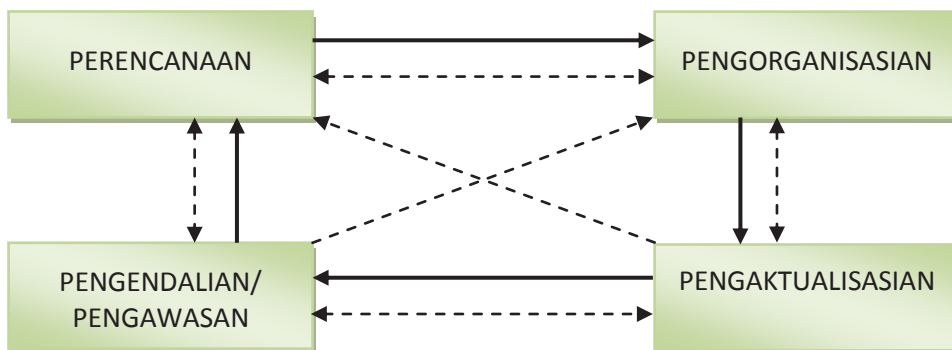
Berkaitan dengan fungsi manajemen, di dalam beberapa *literature* telah banyak disebutkan, bahwa selain terdapat perbedaan dalam hal langka-langkah, juga terdapat perbedaan dalam hal penamaannya sebagai proses manajemen. Oleh sebab itulah, Nanang Fattah mempertegas jika dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pimpinan, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*). Karenanya, manajemen oleh Nanang Fattah diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.[207]

Terlepas dari banyaknya pendapat mengenai pembagian fungsi manajemen sebagaimana yang telah terurai di atas, maka dalam penelitian tentang manajemen penyelenggaraan pondok pesantren ini, penulis hanya membatasi dan menggunakan empat fungsi manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengaktualisasian, pengendalian atau pengawasan. Selanjutnya, keempat kerangka fungsi menajemen tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

---

[206] *Ibid*., h. 43

[207] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. VII., 2004), h. 60

Gambar. 2.1
Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Lembaga Pendidikan

Berdasarkan gambar di atas, dapat penulis jelaskan jika tanda panah tebal menunjukkan urutan kegiatan secara teoritis, dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengaktualisasian dan kemudian diakhiri dengan pengendalian atau pengawasan. Selanjutnya panah tersebut berputar dan kembali lagi ke perencanaan. Adapun tanda panah terputus-putus menunjukkan urutan yang lebih realistis, yang terjadi di praktek manajemen.[208] Sehingga dari masing-masing fungsi tersebut, dapat penulis jelaskan sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan hal yang paling urgen ketika akan melaksanakan suatu pekerjaan. Apapun bidang pekerjaannya, pasti membutuhkan suatu perencanaan—baik yang masih berbentuk konsep ataupun pemikiran maupun yang sudah dituangkan dalam bentuk kerangka kerja, agar semua kegiatan terarah dan mendapatkan hasil yang optimal. Oleh sebab itu, perencanaan—yang dalam istilah Inggris sering disebut *planning*, dan dalam istilah arab sering disebut *al-Takhthith* (التخطيط) menjadi bagian dari fungsi manajemen yang utama. Tak terkecuali juga dalam dunia pendidikan Islam yakni pondok pesantren, *planning* menjadi suatu keharusan dan *step* pertama

[208] Mamduh M, Hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Cet. I., 1997), h. 8-9

yang benar-benar harus diperhatikan oleh para kiyai selaku manajer dan para pengelola pendidikan Islam lainnya. Sesederhana pun jenis pondok pesantren, di dalamnya pasti terdapat suatu perencanaan dari sang kiyai. Perencanaan dapat dijadikan tolak ukur dari sebuah kesuksesan, bahkan dapat dijadikan media identifikasi terhadap kesalahan-kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan di lingkungan pondok pesantren. Berkaitan dengan hal ini, Allah SWT telah *mewanti-wanti* terhadap umatnya yang beriman agar mendesain sebuah rencana yang akan dilakukannya. Antara lain Q.S. Al Hasyr : 18, yang berbunyi:

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ١٨

Artinya:"Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah SWT dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan" (QS. al-Hasyr ayat 18).[209]

Ayat di atas menggambarkan kepada kita, bahwa umat manusia terutama umat Islam diperintahkan untuk memperhatikan segala aktivitas atau kegiatan yang akan dilaksanakan harus direncanakan dengan sebaik-baiknya, dan harus mengetahui apa yang sebenarnya dikerjakannya. Oleh sebab itu, maka perencanaan merupakan sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Anderson dan Bowman dalam Prim Masrokan, bahwa perencanaan merupakan proses mempersiapkan seperangkat keputusan bagi perbuatan

[209] Lihat QS. al-Hasyr ayat 18

di masa datang.[210] Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa perencanaan dibuat sebelum suatu aktivitas atau tindakan dilakukan. Karenanya, perencanaan meliputi kegiatan dalam bentuk menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapainya, berapa lama, apa saja dan berapa orang yang diperlukan, dan berapa jumlah biayanya.

Sementara itu, Gibson dalam Chusnul mengatakan jika perencanaan mencakup berbagai kegiatan untuk menentukan sasaran dan alat sesuai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga, berdasarkan jangkauan waktunya, perencanaan dapat dibagi menjadi tiga tahapan, yakni: 1) perencanaan jangka pendek (satu minggu, satu bulan, dan satu tahun); 2) perencanaan jangka menengah (perencanaan yang dibuat dalam jangka waktu 2 sampai 5 tahun); dan 3) perencanaan jangka panjang (perencanaan yang dibuat lebih dari 5 tahun).[211]

Adapun sejumlah kategori perencanaan (*planning*) yang mesti diperhatikan dan diketahui oleh seorang manajer dalam mengelola lembaga pendidikan Islam—terutama pondok pesantren, meliputi beberapa hal yaitu:[212]

(1) Perencanaan Fisik (*Physical Planning*), hal ini berkaitan dengan sifat-sifat, peraturan material gedung dan alat-alat seperti perencanaan kota dan perencanaan regional.
(2) Perencanaan Fungsional (*Functional Planning*), hal ini berkaitan dengan fungsi-fungsi atau tugas-tugas seperti *planning* produksi dan *planning* permodalan.
(3) Perencanaan secara luas (*Comprehensive Planning*), hal ini berkaitan dengan perencanaan semesta yang mana

---

210 Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), h. 40

211 Chusnul Chotimah, *Manajemen Public Relations Integratif*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), h. 69-70.

212 Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Malang: PT. Refika Aditama, 2008), h. 15.

mencakup kegiatan-kegiatan secara keseluruhan dari suatu usaha yang mencakup faktor intern dan ekstern.

(4) Perencanaan yang dikombinasikan (*General Combination Planning*), gabungan dan kombinasi unsur-unsur dari tiga perencanaan di atas.

Merespon hal di atas, perencanaan pada dasarnya merupakan sebuah persiapan dalam menyusun suatu keputusan berupa langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Dalam kontek pendidikan, berarti persiapan menyusun keputusan tentang masalah atau pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh sejumlah orang dalam rangka membantu orang lain (terutama anak didik) untuk mencapai tujuan pendidikannya.[213] Karenanya, perencanaan (*planning*) merupakan hal penting yang hendaknya ada dalam manajemen lembaga pendidikan Islam. Jika keberadaan pondok pesantren tanpa direncanakan dengan baik, maka lembaga pendidikan Islam selamanya tidak akan maju dan berkualitas.

Perencanaan (*planning*) pada lembaga pendidikan Islam—dalam hal ini pondok pesantren merupakan proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan oleh lembaga pendidikan Islam di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan.

Menyikapi proses tersebut, Masrokan[214] mengklasifikasikan tiga kegiatan yang harus dilaksanakan dalam hubungannya dengan perencanaan, yaitu:

1) Menilai situasi dan kondisi saat ini merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan sebelum membuat perencanaan.

   Gambaran objektif yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk membuat perencanaan strategis

---

[213] Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1996), h. 16

[214] Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan…*, h. 42-44.

yang sesuai dengan visi dan misi pesantren. Penilaian ini dimaksudkan sebagai langkah untuk mengadakan refleksi terhadap program-program pendidikan dan pembelajaran yang diselenggarakan di pesantren, juga untuk memberikan masukan dalam membuat perencanaan di masa yang akan datang. Penilaian harus dilaksanakan dengan menggunakan teknik *autentic assesment*[215] sehingga bisa memberikan masukan yang sebenarnya dan juga dapat dijadikan sebagai masukan untuk membuat perencanaan berikutnya. Dengan cara ini, perencanaan yang dibuat oleh pesantren akan lebih bisa mengatasi kendala-kendala yang terjadi dan untuk mendapatkan peluang-peluang yang ada dalam meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan Islam.

2) Merumuskan dan menetapkan situasi-kondisi yang diinginkan di sekolah merupakan elaborasi dari pencapaian visi dan misi pesantren. Kondisi ini mempersyaratkan adanya pemimpin/kiyai yang visioner, kiyai yang mampu melihat ke depan, peluang-peluang yang ada, tantangan-tantangan dan cara mengatasinya, serta adanya upaya untuk meraih peluang yang direncanakan melalui kebijakan-kebiajakan strategis yang dibuat oleh kiyai. Penciptaan situasi dan kondisi yang diinginkan sebagai perwujudan untuk membentuk budaya (*culture*) pesantren yang kuat dalam visi dan misi pesantren.

3) Menentukan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai keadaan yang diinginkan merupakan langkah strategis yang harus dilaksanakan dalam membuat perencanaan mutu yang ada di lembaga pendidikan Islam khususnya pesantren.

---

[215] Menurut Agung Haryono pengembangan sistem penilaian otentik dapat dilakukan melalui beberapa langkah, antara lain: (1) Mengkaji standar kompetensi; (2) Mengkaji kompetensi dasar; (3) Pengembangan silabus penilaian yang mencakup indikator, jenis tagihan, bentuk, ranah penilaian dan jadwal kegiatan penilaian dalam satu semester; (4) Proses Implementasi menggunakan berbagai teknik penilaian seperti yang telah direncakan dan pelaksanaan sesuai jadwal yang telah diinformasikan pada siswa; (5) Pencatatan, pengolahan, tindak lanjut dan pelaporan. Lebih lengkap lihat Agung Haryono, *Authentic Assessment dan Pembelajaran Inovatif dalam Pengembangan Kemampuan Siswa*, dalam *JPE*-Volume 2, Nomor 1, 2009, h. 4

Kebijakan strategis yang dibuat oleh pesantren tidak akan bisa berjalan dengan baik jika tidak dibarengi dengan strategi untuk menjalankannya, serta alat evaluasi yang digunakan dalam mengontrol pelaksanaan kebijakan yang telah dibuat. Oleh karena itu strategi pelaksanaan kegiatan merupakan bagian dari perencanaan yang dibuat oleh pesantren. Kondisi yang diharapkan harus dibarengi dengan program-program strategis dan cara melaksanakannya. Program strategis ini mengacu pada visi dan misi pesantren dalam mewujudkan mutu pendidikan.

Sementara itu, untuk terciptanya suatu perencanaan yang baik,[216] para ahli manajemen menggunakan konsep Rudyard Kipling seorang sastrawan Inggris yang terkenal, pernah mengatakan bahwa dalam hidupnya mempunyai delapan pertanyaan yang harus dijawab dengan baik.[217] Perencanaan untuk masa depan itu sesuai dengan yang diungkapkan oleh E. Mc. Farland yang dikutip oleh Sahertian dalam Chusnul bahwa perencanaan adalah suatu keaktifan pimpinan untuk meramalkan keadaan yang akan datang dalam mencapai harapan, kondisi dan hasil yang akan datang.[218]

Adapun agar perencanaan menghasilkan rencana yang baik, konsisten, dan realistis maka kegiatan-kegiatan perencanaan perlu memperhatikan:[219]

(a) Keadaan sekarang (tidak dimulai dari nol, tetapi dari sumber daya yang ada).
(b) Keberhasilan dan faktor-faktor kritis keberhasilan.
(c) Kegagalan masa lampau.
(d) Potensi, tantangan dan kendala yang ada.

---

216 Perencanaan menjembatani pimpinan sebuah lembaga dimana terdapat pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab terlebih dahulu seperti siapa, kapan, dimana, mengapa, dan bagaimana kegiatan-kegiatan organisasi yang akan datang. Lebih lengkap lihat Terry & Rue, *Dasar-Dasar Manajemen…*, h. 44.

217 Adapun pertanyaan meliputi: *(a) what, (b) where, (c) when, (d) how, (e) who, (f) why*. Lihat Chotimah, *Manajemen Public...*, h. 70-71.

218 Chotimah, *Manajemen Public...*, h. 71.

219 *Ibid.*, h. 71.

(e) Kemampuan merubah kelemahan menjadi kekuatan, dan ancaman menjadi peluang, yakni melakukan analisis (*Strength*, *Weakness*, *Opportunities*, *and Threats* atau SWOT).
(f) Mengikut sertakan pihak-pihak terkait.
(g) Memperhatikan komitmen dan mengkoordinasi pihak-pihak terkait.
(h) Mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi demokratis, transparan, realistis, legalitas, dan praktis.[220]

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan jika perencanaan menjadi fungsi dasar dari fungsi-fungsi manajemen yang lain. Oleh karenanya, fungsi perencanaan akan senantiasa meresap ke fungsi manajemen lainnya. Sebagai salah satu fungsi manajemen, fungsi perencanaan dan fungsi lainnya harus selalu berkaitpaut, saling bersinergis antara satu dengan yang lainnya. Oleh sebab itu, setiap aktivitas atau pun kegiatan di lembaga pendidikan Islam—khususnya pondok pesantren yang dilakukan oleh para kiyai (manajer) harus diawali dengan perencanaan.

Kiyai yang dalam hal ini Manajer dalam lembaga pendidikan pondok pesantren, harus melakukan perencanaan di dalam menentukan dan menyusun struktur organisasi agar sesuai dengan harapan dan cita-citanya. Penyusunan personalia harus dilakukan dengan perencanaan yang tepat mulai dari sistem kompensasi yang diterapkan agar tercapai sasaran yang ingin dituju pada bidang ketenagakerjaan. Demikian juga perlu dilakukan perencanaan dalam kegiatan sistem dan teknik koordinasi dan kepemimpinan yang diterapkan organisasi. Akhirnya, kegiatan perencanaan sangat penting dilakukan pada fungsi pengawasan. Perencanaan dengan pengawasan sangat erat sekali hubungannya, karena pengawasan merupakan kegiatan yang paling akhir dilakukan dalam setiap kegiatan

---

[220] Perencanaan efektif haruslah didasarkan atas fakta-fakta dan informasi dan tidak atas emosi keinginan. Fakta-fakta yang bersangkutan langsung dengan situasi yang dalam pembahasan dikaitkan dengan pengalaman dan pengetahuan manajer. Lihat Terry & Rue, *Dasar-Dasar Manajemen...*, h. 44.

manajemen sehingga apa yang tidak sesuai dengan yang diharapkan memerlukan perencanaan yang tepat pada periode kegiatan berikutnya.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*) dilakukan setelah perencanaan (*planning*). Pengorganisasian (*Organizing*) merupakan langkah untuk menetapkan, menggolongkan dan mengatur berbagai macam kegiatan, menetapkan tugas pokok dan wewenang serta pendelegasian wewenang oleh pimpinan kepada staf dalam rangka mencapai tujuan.

Selanjutnya, kita sering mendengar istilah pengorganisasian terkaburkan dengan istilah "organisasi". Padahal antara pengorganisasian dengan organisasi pasti berbeda. Dalam istilah[221] organisasi, kita akan menemukan dua pengertian umum.[222] Sementara itu, pengorganisasian lebih berupa pada proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian

---

[221] Secara istilah organisasi berasal dari bahasa latin, *organizing* berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang berarti alat, yaitu proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer. Lihat dalam George Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, Cet. ke-11, 2010), h. 82. Lihat juga dalam Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.128. Ada pula yang mengatakan berasal dari organizare yang berarti mengatur atau menyusun. Lihat Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: eLKAF, 2006), h. 178.

[222] Menurut Nanang Fattah ada dua makna, yaitu: *pertama*, organisasi yang diartikan sebagai lembaga atau kelompok fungsional seperti perusahaan, lembaga, sekolah, sebuah perkumpulan, dan lain-lain. *Kedua*, pengorganisasian yang diartikan sebagai proses mengatur pekerjaan, pengalokasian sumber daya dan pembagiannya kepada anggota agar tujuan organisasi tercapai dengan efektif. Lebih lengkap lihat Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Cet. VII., 1996), h. 71. Sementara itu, menurut T. Hani Handoko, Pengertian pertama dari organisasi adalah menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan atau rumah sakit. Pengertian kedua berkenaan dengan proses pengorganisasian sebagai suatu cara dimana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan di antara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. Lebih lengkap lihat T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 2001), h. 167.

tujuan organisasi.[223] Sedangkan Handoko lebih merinci pengorganisasian sebagai bentuk proses dan kegiatan yang bertujuan untuk:

1) Penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
2) Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan.
3) Penugasan tanggungjawab tertentu, dan
4) Mendelegasikan wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal di mana pekerjaan ditetapkan, dibagi, dan dikoordinasikan.[224]

Berkaitan dengan pengorganisasian sebagaimana yang telah disebutkan oleh Nanang Fattah dan Handoko pada dasarnya selaras dengan pengertian pengorganisasian yang dirumuskan George R. Terry dan Leslie W. Rue & Lioyd L. Byars.

Menurut Terry; *Organizing is the establishing of effective behavioral relationship among persons so that they may work together efficiently and gain personal satisfaction in doing selected tasks under given environmental conditions for the purpose of achieving some goal or objective.*[225]

Organizing is the grouping of activities necessary to attain common objectives and the assignment of each grouping to a manager who has the authority required to supervise the people performing the activities.[226]

---

[223] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*..., h. 71.

[224] T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, Edisi ke-11, 2011), h. 24.

[225] Pengorganisasian adalah proses membangun kerja sama yang efektif di antara sejumlah orang agar supaya mereka dapat bekerja bersama-sama secara efisien dan mendapat kepuasan dalam melakukan tugas sesuai kondisi lingkungan yang ada dalam rangka mencapai tujuan). lebih lengkap lihat G.R. Terry, *Principles of Management*, (7th ed.), (Homewood: Richard D Irwin Inc., 1977), h. 264

[226] Oleh Leslie W. Rue & Lioyd L. Byars, rumusan pengorganisasian cenderung lebih bersifat teknis dan aplikatif. Pengorganisasian merupakan pengelompokan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan umum organisasi dan penetapan

Berdasarkan uraian di atas, pengorganisasian dapat dikatakan sebagai fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dengan perencanaan. Sebab pengorganisasian merupakan langkah-langkah operasional dan fungsional organisasi meliputi usaha-usaha departementalisasi (membagi pekerjaan berdasarkan pembagian wilayah dan wewenang kerja) yang akan menentukan spesialisasi orang-orang dalam kegiatan organisasi secara keseluruhan, termasuk di dalamnya proses kerja sama yang kuat, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, penentuan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan, pola koordinasi yang akan dibangun, dan semacamnya.

Dari sinilah maka terlihat jika pengorganisasian merupakan keberlangsungan dari perencanaan yang mencerminkan langkah bagaimana suatu organisasi menyelesaikan rencana tersebut. Oleh sebab itu, pengroganisasian yang baik haruslah mempunyai pijakan dan etika dalam berorganisasi. Pengorganisasian yang baik akan menghasilkan bentuk organisasi yang baik, mulai dari sistem kerja, struktur, sumber daya hingga aspek lainnya..

Selanjutnya, *organization* berarti hal yang mengatur dan kata kerjanya *organizing* berasal dari bahasa latin *organizare* yang mengatur atau menyusun.[227] Dalam Islam, istilah *Organizing* lebih dikenal dengan التنظيم (*al-Tanzhim*),[228] yang merupakan wadah tentang fungsi setiap orang, hubungan kerja

---

penanggungjawab untuk masing-masing kelompok kegiatan tersebut yang akan berwenang untuk mengawasi kinerja orang-orang yang ada di dalamnya). Lebih lengkap lihat Rue, L.W. & L.L. Byars, *Manegement: Skills and Application*, (8th ed.), (Boston: The Irwin McGraw-Hill Companies.Inc., 2000), h. 186

[227] Mohyi Ach., *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999), h. 1.

[228] وضع كل شيء في مكانه وكل شخص في مكانه وربط الاشياء ببعضها والاشخاص ببعضها من اجل تكوين وحدة متكاملة اكبر من مجرد الجمع الحسابى لآجزائها

Artinya: *Menjalankan sesuatu sesuai dengan fungsinya, demikian juga setiap anggotanya dan merupakan ikatan dari perorangan terhadap yang lain, guna melakukan kesatuan tindakan yang tepat, menuju suksesnya fungsi masing-masing*. Lebih lengkap lihat pada Sayyid Mahmud al-Hawary, *Idarah al-Asas wa al-Ushul al-Ilmiyah*, (Dar al-Kutub: Mesir, 1976), h. 189.

baik secara vertikal maupun horizontal,[229] hal tersebut disandarkan pada firman Allah Yaitu Q.S. Ali Imron : 103: yang berbunyi:

وَٱعْتَصِمُوا۟ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا۟ ۚ وَٱذْكُرُوا۟ نِعْمَتَ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَآءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِۦٓ إِخْوَٰنًا وَكُنتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ ٱلنَّارِ فَأَنقَذَكُم مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمْ ءَايَٰتِهِۦ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Pada ayat tersebut sekiranya memberikan gambaran kepada kita bahwa organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bisa diorganisir dengan baik. Maka hendaknya bersatu-padulah dalam bekerja dan memegang komitmen untuk menggapai cita-cita dalam satu payung organisasi dimaksud.

Oleh karenanya, dalam konteks ajaran Islam, Allah senantiasa mendorong umatnya untuk melakukan segala aktivitas dengan cara yang rapi dan terorganisir. Organisasi tidak hanya sekadar dijadikan wadah semata, namun lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan.[230] Pengorganisasian dalam ajaran Islam cenderung diharuskan, karena untuk meminimalisir suatu kegagalan. Mengapa demikian, karena bisa jadi suatu kebenaran yang tidak terorganisir dengan baik dan rapi akan dengan mudah bisa diluluhlantakan oleh kebathilan yang tersusun rapi, karenanya sangat mengharuskan suatu *organizing*. Hal inilah yang kemudian disinggung oleh Terry bahwa pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen yang dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber daya yang ada dan yang

---

[229] Zainarti, "Manajemen Islami Perspektif Al-Qur'an" dalam *Jurnal Iqra'*, Vol. 08, No.01, Mei 2014, h. 51

[230] Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktek*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), h. 101

dibutuhkan, termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses.[231]

Sementara itu, Ramayulis lebih menekankan jika pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah suatu keharusan. Sebab, pengorganisasian merupakan proses untuk menentukan struktur, aktivitas, interkasi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas.[232] Oleh sebab itu, dalam lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan—pengorganisian harus diaplikasikan dengan baik.

Selanjutnya, sebuah organisasi dalam manajemen pendidikan Islam akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan, apabila dijalankan dengan konsisten dengan berpedoman pada prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yang meliputi kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika kesemua prinsip ini dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam akan sangat membantu bagi para manajer pendidikan Islam.

Merespon uraian di atas maka dapat difahami bahwa pengorganisasian merupakan fase kedua setelah perencanaan (*planning*) yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangani oleh satu orang saja. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan, dan keterampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasi bukan saja untuk diselesaikan tugas-tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan keterampilan dan pengetahuan.

Selanjutnya, suatu organisasi dinyatakan efektif apabila tujuan anggota organisasi dan tujuan organisasi tercapai sesuai atau di atas target yang telah ditetapkan. Maksudnya, baik pihak

---

[231] George R Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 73

[232] Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008), h. 272

pelanggan internal maupun pelanggan eksternal organisasi merasa puas. Berdasarkan hal tersebut, Usman menjelaskan beberapa indikator organisasi pendidikan bermutu dan efektif yang meliputi beberapa hal, yaitu:[233]

(1) Berfokus pada pelanggan.
(2) Berfokus pada upaya pencegahan masalah.
(3) Investasi kepada manusia dan menganggap manusia sebagai aset organisasi.
(4) Memiliki strategi untuk mencapai mutu.
(5) Memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk memperbaiki diri (responsif).
(6) Memiliki kebijakan dalam perencanaan mutu.
(7) Mengupayakan proses perbaikan terus-menerus dengan melibatkan semua pihak terkait (partisipatif).
(8) Membentuk fasilitator yang bermutu (mau dan mampu memimpin proses perbaikan).
(9) Mendorong orang untuk berinovasi dan berkreasi.
(10) Memperjelas peranan dan tanggung jawab setiap orang.
(11) Memiliki strategi evaluasi yang objektif dan jelas.
(12) Memiliki rencana jangka panjang.
(13) Memiliki visi dan misi.
(14) Memandang mutu sebagai bagian dari kebudayaan.
(15) Meningkatkan mutu sebagai kewajiban.
(16) Terbuka dan bertanggung jawab.

Berdasarkan indikator-indikator tersebut di atas, apabila telah dimiliki oleh sebuah organisasi pendidikan Islam—termasuk lembaga pendidikan pondok pesantren, maka organisasi tersebut dapat dikatakan sebuah organisasi yang efektif. Hal yang terpenting adalah keefektifan ini harus menyeluruh dan

[233] Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 220

mencakup setiap elemen-elemen[234] yang ada dalam organisasi tersebut.

c. Menggerakkan (*Actuating*)

Fungsi manajemen tidak berhenti pada tataran *planning* dan *organizing* semata, namun harus sampai pada tahap selanjutnya, yaitu penggerakan (*actuating*). Dengan kata lain, penggerakan merupakan implementasi dari perencanaan dan pengorganisasian secara konkrit. Oleh sebab itu, *actuating* dikatakan juga sebagai proses pemberian perintah, petunjuk, pedoman dan nasehat serta keterampilan dalam berkomunikasi.[235] Sehingga tidak dapat dipungkiri jika *actuating* menjadi inti dari manajemen yang menggerakkan untuk mencapai hasil—sementara inti dari *actuating* itu sendiri adalah kepemimpinan (*leading*) sehingga harus menentukan prinsip-prinsip efisiensi, komunikasi yang baik dan prinsip menjawab pertanyaan.

Selanjutnya, *actuating* didefinisikan oleh Terry sebagai usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok demikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang bersangkutan dan sasaran-sasaran anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.[236] Oleh sebab itu, *actuating* disebut juga sebagai gerakan aksi dengan perancanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai.[237]

---

[234] Dalam hal ini Winardi sebagaimana mengutip Reece mengemukakan bahwa elemen organisasi meliputi: manusia, tujuan tertentu, pembagian tugas, sebuah sistem untuk mengoordinasi tugas, sebuah batas yang dipatok. Lebih lanjut dikemukakan Schein dalam Winardi, bahwa organisasi mempunyai empat macam ciri atau karakteristik sebagai berikut, yaitu: koordinasi upaya, tujuan umum bersama, pembagian kerja, hierarki otoritas. Lebih lengkap lihat Winardi, *Teori dan Pengorganisasian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), h. 26 – 27

[235] Sondang P. Siagian, *Sistem Informasi untuk Mengambil Keputusan*, (Jakarta: Gunung
Agung, 1997), h. 88.

[236] George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Terj. J. Smith, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), h. 313

[237] *Ibid*., h. 17

Actuating merupakan fungsi manajemen yang komplek dan merupakan ruang lingkup yang cukup luas serta sangat berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya *actuating* merupakan pusat sekitar aktivitas-aktivitas manajemen. Penggerakan (*actuating*) pada hakekatnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.[238]

Sedangkan Koonzt dan Cyrill O'Donnel juga mengatakan *directing and leading are the interpersonal aspect of managing by which subordinate are lead to understand and contribute affectively to attainment of enterprise objectives*.

Hal ini berarti bahwa penggerakan (actuating) merupakan suatu bentuk usaha yang bersifat merangsang anggota-anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik.[239]

Dalam hal ini menggerakkan adalah merangsang anggota-anggota dalam organisasi melaksanakan tugas-tugas dengan antusias dan kemauan yang baik. Menurut Davis seperti yang dikutip Chusnul, menggerakkan adalah kemampuan pemimpin membujuk orang-orang mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan penuh semangat. Jadi, pemimpin lembaga pendidikan menggerakkan semangat.[240]

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan.[241] Dalam melaksanakan fungsi penggerakan ini, maka peranan pemimpin sangat penting, karena penggerakan lebih banyak berhubungan dengan manusia sebagai subyek kegiatan, sehingga bagaimanapun modern peralatan yang digunakan, jika tanpa dukungan manusia tidak akan berarti apa-apa. Sementara

---

[238] Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan...*, h. 31

[239] Baharudin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Madrasah Unggul*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010),

[240] Chotimah, *Manajemen Public...*, h. 73

[241] Prim Masrokan, *Manajemen Mutu...*, h. 48

manusia sendiri adalah makhluk hidup yang mempunyai harga diri, perasaan, tujuan dan karakter yang berbeda-beda.[242]

Sementara itu, untuk dapat melaksanakan *actuating* haruslah mempunyai keahlian menggerakkan orang lain agar mau bekerja baik sendiri maupun bersama-sama dengan penuh kesadaran dan keikhlasan untuk menyelesaikan tugasnya supaya tujuan tercapainya sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Karena manajemen merupakan kegiatan pencapaian tujuan bersama ataupun melalui usaha-usaha orang lain, maka jelaslah bahwa *actuating* adalah merupakan bagian yang paling penting dalam proses manajemen.

Dalam kontek manajemen pendidikan Islam, pengarahan ini bersifat sangat kompleks karena di samping menyangkut manusia juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia itu sendiri. Manusia dengan berbagai tingkah lakunya yang berbeda-beda akan mampu memberikan warna pada proses pendidikan Islam dengan pola pengembangan yang berbeda-beda pula.[243] Menyikapi hal tersebut, Syekh Mahmud Hawari dalam Jawahir Tanthawi menyebut *actuating* dengan *direction*. Hal ini disandarkan pada sebuah rumusan yang berbunyi sebagai berikut:

الاِ تِّصَالُ بِالْمَرْءِ وُسِيْنَ وَ اِرْشَادُهُمْ تَرْغِيْبُهُمْ لِلْعَمَلِ لِتَحْقِيْقِ اْلأَهْدَافِ

Al-Taujih atau *direction* adalah: pimpinan selalu memberikan jalan-jalan, petunjuk atau ilmu pengetahuan, serta memperingatkan terhadap anggota, atau karyawan guna mencapai tujuan yang sebenarnya.[244]

Berkenaan dengan penggerakan dalam pengelolaan pondok pesantren, maka kewajiban pemimpin untuk memberikan pengarahan dan motivasi dengan pendekatan

---

242 Mu'awanah, *Manajemen Pesantren Mahasiswa: Studi Ma'had UIN Malang*, (Kediri:
STAIN Pres Kediri, 2009), h. 45

243 Mukhamat Ilyasin dan Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, Cet. 1., 2012), h. 142.

244 Jawahir Tanthawi, *Unsur-unsur Manajemen menurut Ajaran Al-Qur'an*, (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1983), h. 75.

manusiawi agar tujuan organisasi yang sudah direncanakan dapat dicapai dengan baik. Untuk itu faktor kepemimpinan[245] kiyai mempunyai peranan sentral dalam meningkatkan semangat personil pondok.[246] Menggerakkan dan membangkitkan semangat merupakan salah satu di antara asma Allah, yaitu *Al-Ba'ist* yang berarti membangkitkan.[247] Kiyai sebagai pemimpin di pondok pesantren harus mampu membangkitkan semangat kerja para pengurus untuk meningkatkan mutu pendidikan di pesantren.

Oleh sebab itu, agar proses penggerakan (*actuating*) berhasil dengan baik, menurut S. Prajudi Atmosudiro, perlu aktivitas-aktivitas atau fungsi penggerakan sebagaimana tersebut di bawah ini dijalankan sebaik mungkin. Adapun fungsi-fungsi penggerakan (*actuating*) itu adalah:

a) Komunikasi.

---

[245] Kepemimpinan dipandang sebagai amanah. Seorang pemimpin pada hakikatnya mengemban amanah Allah sekaligus amanah masyarakat. Amanah itu mengandung konsekuensi mengelola dengan penuh tanggung jawab meningkatkan produktivitias sesuai dengan harapan dan kebutuhan pemiliknya. karenanya kepemimpinan bukanlah hak milik yang boleh dinikmati dengan cara sesuka hati orang yang memegangnya. Lebih lengkap Lihat Veithzal Rivai dkk, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta, Rajawali Press, 2013), h. 255. Bandingkan dengan Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2013), h. 15. Selain itu, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memimpin dirinya, keluarganya, serta masyarakat. Pemimpin juga harus mempunyai mental penggembala, ibarat "seseorang yang menuntun kudanya pastinya yang menuntun berada di depan kuda yang dituntunnya. Jangan seperti penggembala bebek yang menuntun ternaknya di belakang". Maksudnya adalah memberikan suritauladan kepada para bawahan itu sangatlah penting karena pemimpin yang hanya memerintah saja tidak cukup tetapi juga memberikan contoh bagaimana bekerja dengan baik dan tulus. Seperti Rasulullah, Rasulullah merupakan contoh sosok yang luhur, yang wajib diikuti seluruh ucapan, perbuatan, dan yang lainnya, karena Rasulullah tidak berucap berdasarkan hawa nafsunya, tetapi berdasarkan wahyu. Maka wajib bagi para pemimpin mengikuti jejak perangainya sepanjang hidup, terutama bagi orang mukmin yang ikhlas yang mengharapkan pahala dari Allah dan takut akan siksaan-Nya, serta orang mukmin yang selalu memperbanyak zikir, baik dengan lisan maupun hatinya kepada Allah. Kesimpulannya adalah kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang meneladani Rasulullah SAW.

[246] Mu'awanah, *Manajemen Pesantren...*, h. 46

[247] Prim Masrokan, *Manajemen Mutu...*, h. 49.

b) Human Relations.
c) Leadership.
d) Pengembangan Eksekutif.
e) Pengembangan Rasa Tanggung Jawab.
f) Pemberian Komando.
g) Mengadakan Pengamatan.
h) Pemeliharaan Moral dan Disiplin.[248]

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat penulis katakan jika *actuating* merupakan usaha menggerakkan seluruh orang yang terkait, untuk secara bersama-sama melaksanakan program kegiatan sesuai dengan bidang masing-masing dengan cara yang terbaik dan benar. A*ctuating* menjadi fungsi yang paling fundamental dalam manajemen, karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai terbawah, berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai rencana yang telah ditetapkan semula, dengan cara terbaik dan benar.

Karenanya, harus diakui bahwa usaha-usaha perencanaan dan pengorganisasian bersifat vital, tetapi tidak akan ada *output* konkrit yang akan dihasilkan sampai kita mengimplementasi aktivitas-aktivitas yang diusahakan dan yang diorganisasi. Oleh sebab itu, maka diperlukan upaya dan tindakan penggerakan (*actuating*) untuk menimbulkan *action*.

Namun demikian, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan oleh seorang manajer dalam lembaga pendidikan Islam—khususnya pesantren dalam melaksanakan fungsi penggerakan (*actuating*), yaitu:

(a) Menjelaskan dan mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai.
(b) Menyelenggarakan pertemuan yang dapat menstimulasi kerja bawahan.

---

[248] Ismail Masya, *Manajemen*, (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1978), h. 113-116.

(c) Mengajak para bawahan untuk bekerja semaksimal mungkin guna mencapai standar operasional.
(d) Mengembangkan potensi para bawahan guna merealisasikan kemungkinan hasil semaksimal mungkin.
(e) Mendengarkan informasi dari bawahan.
(f) Memberikan penghargaan dan hukuman secara adil.
(g) Memberikan hadiah melalui penghargaan dan pembayaran untuk pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.
(h) Mengatasi situasi konflik pihak yang dimotivasi.
(i) Mengurangi resiko yang mungkin timbul.[249]

Sementara itu, berkaitan dengan pengarahan dari seorang manajer kepada bawahannya dimaksudkan dimaksudkan agar mereka bersedia untuk bekerja sebaik mungkin, dan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip yang telah ditentukan sebelumnya. Maka, pengarahan tersebut dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu: orientasi, perintah dan delegasi wewenang.[250] Cara-cara pengarahan yang demikian ini dapat juga diterapkan pada lingkungan pendidikan pondok pesantren.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan atau *controlling* dan dapat juga disebut sebagai pengendalian merupakan bagian "pamungkas" dari fungsi manajemen. Adapun fungsi manajemen yang dikendalikan meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan atau pelaksanaan (*actuating*) dan pengendalian (*controlling*). Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupa; mengadakan penilaian, mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar sesuai dengan maksud dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan sama halnya dengan *control*. Sementara itu, *control* merupakan suatu kegiatan yang

---

249 H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), h. 18.
250 *Ibid*.

berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai.[251]

Menurut Chuck Williams, pengawasan adalah peninjauan kemajuan terhadap pencapaian hasil akhir dan pengambilan tindakan pembetulan ketika kemajuan tersebut tidak terwujud.[252] Oleh karenanya, inti dari pengawasan adalah mengatur pekerjaan yang telah direncanakan dan memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai rencana atau tidak. Kalau tidak sesuai dengan rencana maka perlu adanya perbaikan.

Hal senada juga diungkapkan Gareth R.Jones, dkk. "*Controlling is the process whereby managers monitor and regulate how efficiently and effectively an organization and its members are performing the activities necessary to achieve organizational goals.*".[253] Pengawasan merupakan proses dimana manajer memantau dan mengatur bagaimana efisien dan efektif sebuah organisasi dan anggotanya melakukan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu menurut Jhonson dalam Chusnul mengatakan bahwa pengawasan merupakan fungsi sistem yang melakukan penyesuaian terhadap rencana, mengusahakan agar penyimpangan-penyimpangan tujuan sistem hanya dalam batas-batas yang dapat ditoleransi.[254] Di sisi lain, Handoko menyatakan bahwa pengawasan merupakan proses "menjamain" bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai seseuai dengan yang direncanakan.[255] Siagian dalam Sulistyorini pun berkomentar jika fungsi pengawasan sebagai upaya penyesuaian

---

[251] Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2009), h. 126

[252] *Controlling is monitoring progress toward goal achievement and taking corrective action when progress isn't being made*. Lebih lengkap lihat Chuck Williams, *Management*, (United States of America: South-Western College Publishing, 2000), h. 7

[253] Gareth R.Jones, dkk, *Contemporary management*, (Boston : Irwin/McGraw-Hill, 2000), h. 313

[254] Chotimah, *Manajemen Public...*, h. 75.

[255] *Ibid.*, h. 76.

antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan atau hasil yang benar-benar dicapai.[256]

Pada bagian lain, pengawasan (*controlling*) juga didefinisikan sebagai proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasar tersebut mencakup beberapa tahap, yaitu: a) menetapkan standar pelaksanaan; b) pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar; dan c) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.[257]

Sementara itu dalam pandangan Islam, banyak ayat yang berkenaan dengan *controlling*, antara lain dalam Q.S. Al Mujadalah : 7, yang berbunyi:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ ٱللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِى ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِى ٱلْأَرْضِ ۖ مَا يَكُونُ مِن نَّجْوَىٰ ثَلَٰثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَآ أَدْنَىٰ مِن ذَٰلِكَ وَلَآ أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا۟ ۖ ثُمَّ يُنَبِّئُهُم بِمَا عَمِلُوا۟ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ بِكُلِّ شَىْءٍ عَلِيمٌ ٧

Artinya: Tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya. dan tiada (pembicaraan antara) lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka di manapun mereka berada. kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu.

---

256 Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan...*, h. 32.

257 Ilyasin & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan...*, h. 146

Dan Q.S Al Balad : 17, yang berbunyi :

ثُمَّ كَانَ مِنَ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَتَوَاصَوۡاْ بِٱلصَّبۡرِ وَتَوَاصَوۡاْ بِٱلۡمَرۡحَمَةِ ﴿١٧﴾

Artinya: Dan Dia (tidak pula) Termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang.

Pengawasan (*controlling*) pada prinsipnya dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Oleh sebab itu, *controlling* dalam ajaran Islam terbagi dalam dua hal.[258] Oleh karena itu, kegiatan pengawasan (*controlling*) tersebut dilakukan bukan untuk mencari kesalahan dan kelemahan para pengurus dalam menjalankan tugasnya. Akan tetapi, berusaha untuk mencocokkan apakah aktifitas yang dilakukan oleh setiap pengurus itu sesuai dengan program yang telah ditetapkan dan mengarah pada pencapaian tujuan ataukah tidak. Dengan demikian kelemahan-kelemahan, kekurangan-kekurangan dan hambatan-hambatan kerja dapat diketahui sumbernya untuk kemudian diberi jalan kearah perbaikan.

Dalam sebuah organisasi, sudah dapat dipastikan jika tanpa adanya pengawasan, maka dapat dikatakan tidak akan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Selain itu, pengawasan (*controlling*) terkait erat dengan tindakan-tindakan organisasi dalam menetapkan perencanaan, karena pada dasarnya pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu kegiatan yang sudah direncanakan sebelumnya.

---

[258] *Pertama*, Pengawasan (*controlling*) yang berasal dari dalam diri sendiri. Pengawasan ini bersumber pada tauhid dan keimanan seseorang kepada Allah swt. Seyogjanya, seseorang meyakini jika Allah swt pasti mengawasi hambanya, maka ia akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, ia yakin bahwa Allah yang kedua, dan ketika berdua, ia yakin Allah yang ketiga. *Kedua*, Pengawasan (*controlling*) yang berasal dari luar diri sendiri. Sistem itu dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pimpinan yang berkaitan dengan penyelesaian yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas dan lain-lain. Lebih lengkap lihat pada Didin Hafinuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktek*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), h. 156-157

Selanjutnya, pengawasan (*controlling*) dalam suatu organisasi jika dilihat dari jenisnya memiliki tiga tipe[259], yaitu:

(1) Pengawasan pendahuluan, dirancang untuk mengantisipasi adanya penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

(2) Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan. Maksudnya adalah proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan tersebut dilanjutkan, untuk menjadi semacam peralatan "*double check*" yang telah menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan.

(3) Pengawasan umpan balik, yakni mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Sementara itu, pengawasan (*controlling*) dalam pendidikan Islam merupakan proses penentuan apa yang dicapai, yaitu standar apa yang sedang dipakai, wujud apa yang dihasilkan, berupa pelaksanaan yang sesuai dengan standar, menilai pelaksanaan (performansi) dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif, sehingga pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, yakni sesuai dengan standar untuk mencapai tujuan pendidikan Islam. Maksudnya, kunci utama dalam konteks pengawasan (*controlling*) ini adalah kesesuaian antara yang dikerjakan dengan standar dan tidak ada bentuk kamuflase antara standar dan hasil yang dicapai.[83]

Berkaitan dengan hal ini, al-Qur'an telah mendeskripsikan bahwa:

كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفْعَلُونَ ٣

Artinya:"Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan".[260]

---

[259] Kamal Muhammad, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fikahati Aneska, 1994), h. 163

Sehingga dalam kerangka ini, yang paling dibingkai adalah tujuan akhir dari manajemen pendidikan Islam, yaitu menyiapkan manusia yang bertaqwa sesuai dengan tujuan Tuhan-Nya.[261] Sedangkan berkaitan dengan pengawasan (*controllling*) di pondok pesantren dapat dilakukan sejak penyusunan rencana, pelaksanaan kegiatan, aktivitas orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan di pondok pesantren serta berbagai upaya menggerakkannya, sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat berhasil dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kemampuan kiyai dalam pengawasan (*controlling*)[262] ini adalah untuk proses pengukuran kinerja, memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan. Oleh sebab itu, kemampuan kiyai sangat diperlukan; bagaimana kiyai merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan, yang semua itu sangat terkait dengan pengawasan terhadap setiap program yang telah ditetapkan.[263]

Selanjutnya, pengawasan (*controlling*) di pondok pesantren berfungsi sebagai supervisi dan evaluasi yang erat kaitannya dengan perencanaan masa yang akan datang sesuai dengan pencapaian yang diperoleh sebelumnya. Sesuatu yang diasumsikan sebagai penghambat harus segera ditanggulangi, diminimalisir atau dihilangkan. Sedangkan hal-hal yang diasumsikan sebagai pendorong untuk pengembangan pondok pesantren dipertahankan dan bahkan ditingkatkan. Sebagaimana prinsip yang didengungkan pada pondok pesantren yakni *al-muhafadhah 'ala alqadim al-shalih wa al-ahdzu bi al-jadid al-*

---

260 Quran Surat As-Shaff ayat 3

261 Ilyasin & Nurhayati, *Manajemen Pendidikan...*, h. 147

262 Seorang manajer mengelola agar tercapai hasil-hasil yang diinginkan dan direncanakan. Keberhasilan atau kegagalan yang disajikan dalam hasil-hasil dipertimbangkan dari segi tujuan yang sudah ditentukan. Hal ini mencakup pengawasan seperti mengevaluasi pelaksanaan kerja dan, jika perlu, memperbaiki yang sedang dikerjakan untuk menjamin tercapainya hasil-hasil menurut rencana. Lihat Lihat Terry & Rue, *Dasar-Dasar...*, h. 232.

263 Mu'awanah, *Manajemen Pesantren...*, h. 50.

aslah. Prinsip mempertahankan nilai-nilai lama yang baik dan mentransfer nilai-nilai baru yang lebih baik.[264]

3. Tujuan Manajemen

Pesantren adalah lembaga pendidikan Islam yang menyelenggarakan pendidikannya secara umum dengan cara non klasikal. Di pesantren seorang kiyai mengajarkan ilmu agama Islam kepada santri-santri berdasarkan kitab-kitab yang ditulis dalam bahasa Arab oleh ulama-ulama Arab abad pertengahan. Para santri biasanya tinggal dalam pondok (asrama) dalam pesantren tersebut. Kiyai sebagai seorang ahli agama Islam, mengajarkan ilmunya kepada santri dan biasanya sekaligus memimpin dan pemilik pesantren tersebut.[265]

Dalam kontek kekinian, pesantren memiliki rumusan tertulis mengenai tujuan pendidikan pesantren yang tertuang dalam visi dan misi pondok pesantren yang menjadi tujuan dari lembaga pesantren itu sendiri. Sehingga, sebagai lembaga pendidikan pesantren juga berfungsi untuk menyelenggarakan pendidikan formal (madrasah, sekolah umum, perguruan tinggi) dan pada pendidikan non formal yang secara khusus mengajarkan agama yang sangat kuat yang dipengaruhi oleh pikiran-pikiran ulama '*salafus sholih* khususnya dalam bidang *fiqh*, hadits, tafsir, tauhid dan tasawuf. Berkaitan dengan pengajaran di lembaga pendidikan pondok pesantren, tertumpu pada bahan pelajaran yang sudah baku yang berupa kitab-kitab peninggalan ulama masa lalu yang berjalan berabad-abad secara berkesinambungan. Hal inilah yang menjadi ciri khas pendidikan di pesantren sehingga transfer ilmu pengetahuan tetap terjaga dan menjadi *khazanah* ilmu pengetahuan tersendiri.[266]

---

[264] Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, (Yogyakarta:
Pustaka Pelajar, 2011), h. 148.

[265] Binti Maunah, *Tradisi Intelektual Santri: Dalam Tantangan dan Hambatan Pendidikan Pesantren di Masa Depan*, (Yogyakarta: Teras, 2009), h. 25.

[266] Umiarso & Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, (Semarang: RaSAIL Media Group, 2011), h. 305.

Diakui atau tidak, selama kurun waktu yang panjang pendidikan di pesantren telah memberikan kontribusi yang sangat positif. Sejauh ini pesantren dipandang telah berhasil membentuk peserta didiknya beriman sempurna, berilmu luas, serta beramal sejati. Oleh sebab itu, dari sinilah dalam pendidikan pesantren memiliki konsep keseimbangan antara ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) serta iman dan taqwa (IMTAQ)[267] yang tertanam sejak dini kepada peserta didik.[268]

Sementara itu, jika dilihat dari tujuan pendiriannya, pesantren hadir dilandasi sekurang-kurangnya oleh dua alasan: *Pertama*, pesantren dilahirkan untuk memberikan respon terhadap situasi dan kondisi sosial suatu masayarakat yang tengah dihadapkan pada runtuhnya sendi-sendi moral, melalui transformasi nilai yang ditawarkan (*amar ma'ruf* dan *nahi munkar*). Dengan demikian, kehadiran pondok pesantren dapat dikatakan sebagai agen perubahan (*agent of social changes*) yang selalu melakukan kerja-kerja pembebasan (*liberation*) pada masyarakat dari segala keburukan moral, penindasan politik, dan kemiskinan ekonomi.[269] *Kedua*, salah satu tujuan didirikannya pesantren adalah untuk menyebarluaskan informasi ajaran tentang universalitas Islam ke seluruh pelosok nusantara yang berwatak pluralis, baik dalam dimensi kepercayaan, budaya maupun kondisi sosial masayarakat.[270]

---

[267] Penguasaan IPTEK dan IMTAQ tersebut kiranya sangat penting jika umat Islam ingin
tetap "survive" dan hendaknya kedua kompetensi tersebut dikembangkan secara seimbang, karena dengan menguasai kedua komptensi tersebut secara seimbang, maka tidak saja kualitas kehidupan
akan lebih meningkat, tetapi juga terhindar dari kehancuran. Di era modern ini, ternyata manusia memiliki kecenderungan untuk selalu menyalahgunakan penerapan IPTEK. Peranan IMTAQ menjadi sangat penting, yaitu berfungsi sebagai penuntun dan pengendali penerapan IPTEK, yang semata-mata untuk kemaslahatan umat manusia tanpa merendahkan martabat atau mengubah hakikat kemanusiaan. Lihat Suryadharma Ali, *Paradigma Pesantren: Memperluas Horizon Kajian dan Aksi*, (Malang: UIN Maliki Press, 2013), h. 72.

[268] *Ibid.*, h. 305-306.

[269] Binti Maunah, *Tradisi Intelektual Santri*, (Yogyakarta: TERAS, 2009), h. 25-26

[270] *Ibid.*, h. 26.

Berdasarkan uraian di atas, dapat penulis garis bawahi jika tujuan dari pondok pesantren adalah menyeimbangkan antara pengetahuan IPTEK dan IMTAQ serta menciptakan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang berakhlak mulia, bermanfaat, menyebarkan Islam di tengah masyarakat dan mencintai ilmu dalam mengembangkan kepribadian yang *muhsin* tidak hanya sekedar muslim. Selain itu, pondok pesantren[271] juga tidak hanya menitikberatkan pendidikan hanya kepada hal-hal yang berhubungan dengan masalah *ukhrawi* semata, akan tetapi juga mementingkan kepentingan duniawi dengan anjuran yang keras bagi para santrinya untuk selalu menuntut ilmu agar di kemudian hari dapat mandiri dan berguna bagi masyarakat luas.[272]

D. Kepemimpinan dalam Pondok Pesantren

1. Kepemimpinan

a. Kepemimpinan dan Definisinya

Membincangkan kepemimpinan tentu saja tidak akan lepas dari jenis atau tipologi kepemimpinan yang dipraktikkan oleh seseorang dalam organisasi atau institusi. Sehingga kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi selalu dihubungkan dengan kepemimpinan. Secara umum, fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, untuk memahami apa yang dimaksud dengan kepemimpinan (*leadership*) ada baiknya terlebih dahulu mengetahui arti pemimpin (*leader*). Hal ini disebabkan kepemimpinan dilakukan oleh seorang pemimpin dan ia mengemban tugas dengan beraktivitas untuk melaksanakan kepemimpinan tersebut. Menurut Robbert D Stuart bahwa pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi

---

[271] Sebagai institusi yang memperoduk manusia yang memahami agama, tentunya pesantren harus menghasilkan santri (*output*) yang berkualitas dan bermanfaat bagi masyarakat sekitar. *Output* tersebut selain berimplikasi secara personal, juga berdampak positif secara sosial.

[272] Binti Maunah, *Tradisi Intelektual Santri...*, h. 26-27.

petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi.[273]

Senada dengan hal tersebut, James P. Spillane menyatakan bahwa pemimpin itu agen perubahan dengan kegiatan mempengaruhi orang-orang lebih dari pada pengaruh orang-orang tersebut kepadanya.[274] Beragam definisi dan konsep kepemimpinan yang ditemukan dalam berbagai bahan pustaka, yang masing-masing berbeda dalam penekanan arti. Dalam hal ini, Richard L. Daf mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu pengaruh yang berhubungan antara para pemimpin dan pengikut (*followers*).[275] Kemudian Gibson menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya menggunakan pengaruh untuk memotivasi orang-orang guna pencapaian suatu tujuan. Masih berhubungan dengan pengaruh, Ken Blanchard dalam Marcelene Caroselli menyatakan bahwa kunci untuk kepemimpinan hari ini adalah "pengaruh" bukan "kekuasaan". Selanjutnya ia mengatakan para pemimpin tahu bagaimana mempengaruhi orang-orang dan membujuk mereka untuk suatu tuntutan pekerjaan yang tinggi.[276] Berdasarkan beberapa definisi dan konsep kepemimpinan tersebut dapat peneliti katakan jika kepemimpinan merupakan adanya kegiatan/aktivitas mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama, apakah tujuan itu berupa perubahan organisasi dan sebagainya.

Penyebutan atau pengistilahan kepemimpinan dalam konteks Islam sangat bervariasi, ada yang menyebut *khalifah*[277], namun kata tersebut digunakan pasca wafatnya

---

[273] Robbert D Stuart Stuart and Barbara B. Morgan, *Library and information centre* management, (USA: Library Unlimited, 2002), h. 352

[274] James P. Spillane, *Distributed leadership*, (San Francisco: Jossey Bass, 2006), h. 10

[275] Richard L. Daf, *The Leadership Experience*, (Canada: Thomson, 2005), h. 5

[276] Marcelene Caroselli, *Leadership Skill for Managers*, (New York: McGraw-Hill, 2000), h. 9

[277] Dalam Al-Qur'an kata yang berasal dari *Khalf* ini ternyata disebut sebanyak 127 kali, dalam 12 kata kejadian. Maknanya berkisar diantara kata kerja

Rasulullah SAW, terutama bagi keempat khalifah (*khulafaur rasyidin*) yang melanjutkan estafet kepemimpinannya, yaitu Abu Bakar As-Shidiq, Umar Ibn Khatab, Usman bin Affan dan Ali bin Abi Thalib. Selain kata, *khalifah* ada juga yang menyebutnya dengan imam[278] dan *ulil amri*[279]. Karenanya, secara spritual kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan melaksanakan perintah dan meninggalkan larangan Allah SWT, baik secara bersama-sama maupun perseorangan.

Dalam kontek yang lebih luas, predikat khalifah (pemimpin) bagi umat Islam—khususnya merupakan "jabatan" yang sangat berat. Dimana, jika merujuk pada QS. Al-Baqarah ayat 30, yang berbunyi:

وَإِذۡ قَالَ رَبُّكَ لِلۡمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٞ فِي ٱلۡأَرۡضِ خَلِيفَةٗۖ قَالُوٓاْ أَتَجۡعَلُ فِيهَا مَن يُفۡسِدُ فِيهَا وَيَسۡفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحۡنُ نُسَبِّحُ بِحَمۡدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۖ قَالَ إِنِّيٓ أَعۡلَمُ مَا لَا تَعۡلَمُونَ ٣٠

---

menggantikan, meninggalkan, atau kata benda pengganti atau pewaris, tetapi ada juga yang artinya telah, menyimpang, seperti berselisih, menyalahi janji, atau beraneka ragam. Sementara itu, berdasarkan dari perkataan khalf yang artinya suksesi, pergantian atau generasi penerus, wakil, pengganti, penguasa yang terulang sebanyak 22 kali dalam Al-Qur'an lahir kata *khilafah*. Kata ini menurut keterangan Ensiklopedi Islam, adalah istilah yang muncul dalam sejarah pemerintahan Islam sebagai institusi politik Islam, yang bersinonim dengan kata imamah yang berarti kepemimpinan. Lebih lengkap Lihat dalam Dawam Raharjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, (Jakarta: Paramadina, Cet. II. 2002), h. 349 dan h. 357

[278] Dalam Al-Qur'an kata *imam* di terulang sebanyak 7 kali atau kata *aimmah* terulang 5 kali. Kata *imam* dalam Al-Qur'an mempunyai beberapa arti yaitu, nabi, pedoman, kitab/buku/teks, jalan lurus dan pemimpin. Lihat dalam Said Agil Husin Al-Munawar, *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), h. 197-199

[279] Istilah *ulil Amri* oleh ahli Al-Quran, Nazwar Syamsu, diterjemahkan sebagai *functionaries*, orang yang mengemban tugas, atau diserahi menjalankan fungsi tertentu dalam suatu organisasi. Lain dari itu, hal yang menarik memahami *ulil amri* adalah keragaman pengertian yang terkandung dalam kata *amr*. Istilah yang mempunyai akar kata yang sama dengan *amr* yang berinduk kepada kata *a-m-r*, dalam Al-Qur'an berulang sebanyak 257 kali. Sedangkan kata *amr* sendiri disebut sebanyak 176 kali dengan berbagai arti, menurut konteks ayatnya. Kata *amr* bisa diterjemahkan dengan perintah (sebagai perintah Tuhan), urusan (manusia atau Tuhan), perkara, sesuatu, keputusan (oleh Tuhan atau manusia), kepastian (yang ditentukan oleh Tuhan), bahkan juga bisa diartikan sebagaia tugas, misi, kewajiban dan kepemimpinan. Berbeda dengan ayat-ayat yang menunjukkan istilah *amr*, ayat-ayat yang yang menunjukkan istilah *ulil amri* dalam Al-Qur'an hanya disebut 2 kali. Lihat Dawam Raharjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an*..., h. 466.

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Ayat di atas menunjukkan bahwa predikat khalifah tidak hanya sekadar menunjukkan pada para khalifah sebagai pemimpin. Namun lebih dari itu, bahwa Allah SWT menciptakan Nabi Adam dan anak cucunya yang disebut manusia diberikan mandat dan amanat untuk memakmurkan bumi. Oleh sebab itu, secara tidak langsung tugas yang disematkan itu menempatkan setiap manusia sebagai pemimpin, yang menyentuh dua hal penting dalam kehidupannya dimuka bumi, yaitu menyerukan dan menyuruh orang lain berbuat amal makruf, serta melarang atau menyerukan orang lain meninggalkan perbuatan mungkar.[280]

Dengan demikian dapat penulis katakan, jika prediket *khalifah* yang disandang manusia itu merupakan suatu tugas dan amanah yang dititipkan Allah kepadanya. Karena amanah Allah, maka tentu melaksanakan atau menjalankan juga merupakan ibadah. Jadi, memimpin atau memegang suatu jabatan adalah ibadah. Justru itu, fungsi tersebut mesti dilaksanakan dengan bersih dan kosong dari kepentingan pribadi atau golongan. Yang ada hanya kepentingan bersama dan kesejahteraan bersama. Baik secara material ataupun *immaterial*. Jika tidak, berarti bertentangan dalam ibadah.

---

[280] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yokyakarta: Gajah Mada Unuversiuty Press, 2001), h. 17

b. Syarat dan Sifat Pemimpin

Meski setiap individu atau orang memiliki *kans* untuk menjadi seorang pemimpin dalam kelompoknya, namun tidak semua siap mengemban amanah dan predikat sebagai pemimpin, karena harus memenuhi atau memiliki kriteria dan syarat tersendiri. Menurut Kartini Kartono ada beberapa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan yang harus dikaitkan dengan tiga hal pokok yaitu:

1) Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2) Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, shingga orang mampu membawahi atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pimpinan dan bersedia melakukakan perbuatan-perbuatan tertentu.
3) Kemampuan ialah segala daya, kemampuan, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan/ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.[281]

Uraian di atas mengisyaratkan kepada kita semua, jika pemimpin itu memiliki makna dan kriteria yang tidak *sepele*. Sehingga Ralph Stogdill dalam Enceng dkk, jika seorang pemimpin perlu memiliki sifat-sifat yang terdiri dari dari beberapa komponen, yaitu:

(a) Ciri-ciri fisik yang meliputi aktivitas, kekuatan, usia, penampilan, kerapihan, tinggi badan, berat badan.
(b) Latar belakang sosial, berupa pendidikan, status sosial dan mobilitas.

[281] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah Pemimpin Abnormal itu?*, (Jakarta: Raja GrafindoPersada, 1998), h. 28-31

(c) Kecerdasan dan kecakapan, meliputi kemampuan menilai dan pengambilan keputusan, pengetahuan.
(d) Kepribadian berupa penyesuaian diri, ketekunan, pengaruh, keunggulan, penguasaan emosi, pengendalian, banyak akal budinya, kuat berpendirian, *enthusiasm*, *extroversion*, *independence*, *nonconformity*, *objectivity*, *tough-mindedness*, *originality*, personal *integrity*, *ethical conduct*, *tolerance of stress.*
(e) Ciri-ciri yang berorientasi kepada tugas, meliputi dorongan berprestasi dan unggul, dorongan bertanggung jawab, inisiatif, enterprise, tangguh menghadapi halangan, bertanggung jawab dalam mencapai tujuan.
(f) Semangat kerja sama, yang meliputi kesanggupan untuk memperoleh kerja sama, daya tarik, berjiwa mengasuh, mampu bekerja sama, kecakapan berinteraksi.[282]

Oleh sebab itu, Henry Pratt Fairchild dalam As-Sadlan[283] menyatakan, jika pemimpin memiliki pengertian luas, dimana seorang yang memimpin dengan jalan yang memprakasai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir dan mengontrol usaha atau upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Sehingga konsepsi kepemimpinan itu harus dikaitkan dengan kekuasaan, kewibawaan dan kemampuan dalam melaksanakan kepemimpinan dalam suatu organisasi.

Dalam konsep Ibn Taymiyah dikatakan bahwa orang yang pantas untuk menjadi pemimpin adalah harus mempunyai kualifikasi kekuatan dan integritas. Hal ini

---

[282] Enceng dkk, *Kepemimpinan*, (Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka, 2013).

[283] Shalih Bin Ghanim As-Sadlan, *Aplikasi Syariat Islam*, (Jakarta: Darul Fallah, 2002), h. 21

didasarkan atas petunjuk al-Qur'an surat al-Qashas[284], yang mengatakan bahwa orang yang terbaik untuk bekerja adalah orang yang kuat lagi dipercaya (amanah).[285]

Sementara itu, menurut Agus Sunaryo[286] dengan mengutip beberapa pendapat ulama mengklasifikasikan kriteria seorang pemimpin ideal tercermin dalam beberapa karakter, yaitu:

(1) Memiliki unsur-unsur kepemimpinan secara sempurna, seperti: muslim, laki-laki, merdeka, *balig* dan berakal.
(2) Memiliki pengetahuan untuk mengatur persoalan-persoalan terkait dengan kehidupan berbangsa dan bernegara.
(3) Memiliki kemampuan memahami sesuatu dengan baik (*capacity of understanding*).
(4) Memiliki kemampuan menghafal yang baik (*capasity of memorizing*).
(5) Memiki kecerdasan di atas rata-rata.
(6) Memiliki kemampuan retorika yang baik.
(7) Mencintai ilmu pengetahuan dan mau terus belajar.
(8) Memiliki kehormatan diri untuk menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan hukum.
(9) Mencintai kejujuran.
(10) Berjiwa besar.
(11) Tidak berorientasi pada kekayaan materi.
(12) Mampu berlaku adil.

---

[284] "Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (QS. Al-Qashas ayat 26)

[285] Ibn Taymiyah, *al-Siyasah al-Shar'iyah fî Islah al-Ra'y wa al-Ra'iyat*, (Beirut: Dar al-Kutub al-'Arabiyat, 1966), h. 15.

[286] Agus Sunaryo, "Simbolisme dan Essensialisme Kepemimpinan (Kajian Fikih Siyasah Tentang Sosok Pemimpin Ideal Menurut Islam)", dalam Jurnal *AKADEMIKA*, (Vol. 19, No. 01, Januari-Juni 2014), h. 61-62

(13) Memiliki karakteristik personal yang kuat, seperti: memiliki keberanian, patriotisme, dan teguh dalam melaksanakan aturan hukum.
(14) Sempurna secara fisik.
(15) Mampu menatap masa depan dengan baik (*visioner*) dan sanggup menyusun strategi untuk mencapainya.
(16) Harus keturunan Quraisy.[287]

Lain dari pada itu, Edwin Ghiselli[288] mengakui jika seorang pemimpin harus menunjukan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting menjadi salah satu faktor penentu sebuah keberhasilan dari tujuan organisasi atau produk dari organisasi, baik yang berupa *riil* atau pun abstrak.[289] Menyempurnakan hal ini, Keith Davis dalam Handoko mengasumsikan terdapat empat sifat utama yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi.[290] Meski demikian, sifat-sifat tersebut tidak selamanya dan semuanya akan dimiliki oleh seseorang pemimpin secara absolut esensial. Karenanya, perilaku kepemimpinan secara tidak langsung akan sangat ditentukan

---

[287] Khusus untuk syarat yang terkhir ini pada dasarnya untuk kontek pemimpin dalam sebuah Negara. Hal ini didasarkan pada hadis Nabi yang artinya "para pemimpin atau imam-imam harus keturunan Quraisy". (HR. Imam Ahmad). Lihat dalam Ahmad ibn Hanbal, *Musnad Ahmad ibn Hanbal*, (Beirut: Alam al-Kutub, 1998), III/ h. 129. Berkaiatan dengan pembahasan ini dapat juga dilihat dalam Abû Hasan al-Mâwardi, *Al-Ahkâm al-Sultâniyyah*, (Beirut: Dâr al-Kutub al-Ilmiyyah, t.th), h. 6. Bandingkan juga dengan pemikiran al-Fârabi dalam *Jamîl Salîbâ, Târîkh.* Lihat juga Wahbah az-Zuhayli, *Al-Fiqh al-Islâmi wa Adillatuh*, (Damaskus: Dâr al-Fikr, 2010), VI/ h. 600-604.

[288] Adapun sifat-sifat tersebut diantaranya: a) Kemampuan sebagai pengawas (supervisory ability); b) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan; c) Kecerdasan; d) Ketegasan; e) Kepercayaan diri; e) Inisiatif. Lebih lengkap lihat Edwin Ghiselli, *Explorations in Managerial Talent*, (California: Pasific Palisades Good Year, 1971), h. 198

[289] Siti Aminah Chaniago, "Kepemimpinan Islam dan Konvensional" Jurnal *RELIGIA* Vol. 13, No. 2, Oktober 2010, h. 245

[290] Menurut Handoko empat sifat tersebut meliputi: 1) Kecerdasan; 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial; 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi; 4) Sikap-sikap hubungan manusiawi. Lebih lengkap lihat Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1995), h. 297

oleh beberapa pendekatan, tidak hanya yang berhubungan dengan sifat-sifat kepemimpinan saja, akan tetapi juga oleh gaya-gaya kepemimpinan agar kepemimpinan dapat berjalan efektif.

Sekali lagi, dengan memperhatikan sifat-sifat seorang pemimpin sebagaimana yang telah tersebut di atas, maka pada dasarnya sangat sulit mencari seorang pemimpin yang sangat ideal sesuai dengan sifat-sifat tersebut. Namun demikian, umat Islam mestinya patut berbangga dengan telah munculnya satu-satunya pemimpin umat di muka bumi ini yang memenuhi unsur, syarat dan kriteria menjadi pemimpin sebagaimana yang telah diuraikan oleh para ahli di atas. Beliau adalah Nabi Muhammad SAW, sosok dan figur pemimpin organisasi bahkan umat dalam skala besar yang dapat dijakdikan model kepemimpinan ideal. Faktor yang menyebabkan keberhasilannya dalam memimpin umat adalah dalam diri rasul telah tertanam dan melekat empat sifat pemimpin yang "melegenda", yaitu *siddiq* (*integrity*), *amanah* (*trust*), *tablig* (*openly*, *human relation*) dan *fathanah* (*working smart*).

Secara sederhana, sifat-sifat pemimpin yang melekat atau dimiliki oleh Rasulullah SAW dapat dijadikan prasyarat bagi seorang untuk mengemban amanah sebagai pemimpin. Maka tidak mengherankan, jika Agus Sunaryo mengatakan bahwa pada dasarnya kriteria pemimpin bermuara kedalam empat kualitas, yaitu: kualitas religius; kualitas fisik; kualitas intelektual; kualitas moral.[291] Karenanya, jika akumulasi kriteria-kriteria pemimpin sebagaimana yang telah diuraikan tersebut dapat melekat pada seseorang, maka tidak mustahil akan menjadi sifat-sifat mulia yang menuntun pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya.

Dengan demikian, apabila dalam diri seseorang telah memenuhi unsur-unsur sebagaimana yang dimaksudkan, maka seorang tersebut memiliki hak untuk mencalonkan diri

---

[291] Agus Sunaryo, *Simbolisme dan Essensialisme Kepemimpinan...*, h. 63-64

sebagai pemimpin—baik itu pemimpin negara maupun pemimpin pada *scope* organisasi yang lebih kecil, seperti dalam lembaga-lembaga pendidikan.

c. Peranan Pemimpin

Membahas tentang peranan (*role*) tidak dapat dipisahkan dengan uraian tentang kedudukan (*status*), karena peranan merupakan aspek dinamis dari kedudukan dan tidak ada peranan tanpa kedudukan, dan sebaliknya tidak ada kedudukan tanpa peranan. Dengan demikian, kedudukan seseorang dalam suatu sistem sosial merupakan unsur yang statis yang menunjukkan tempat seseorang dalam sistem itu, sedangkan peranan menunjuk pada fungsi dan penyesuaian diri dalam suatu proses, kedudukan dalam suatu sistem sosial. Tak terkecuali juga peranan dari seorang pemimpin. Selain diharapkan mampu, cakap dan terampil, seorang pemimpin mestinya memiliki kemauan dan kesungguhan yang besar untuk bekerja efektif dan efisien.

Mesti diperhatikan adalah kemampuan dan kecakapan tidak akan berarti apabila tidak diikuti dengan karakter, sifat dan moral kerja serta kedisiplinan anggota organisasi lainnya dalam mewujudkan tujuan. Oleh sebab itu, untuk mencapai tujuan kinerja yang tinggi dan berguna bagi kemajuan dan kelancaran organisasi, maka mutlak diperlukan peranan seorang pemimpin untuk memberikan motivasi, pengarahan, pengawasan serta komunikasi yang baik dengan anggota organisasi yang di pimpinnya. Sehingga dapat dikatakan, bahwa salah satu unsur yang dapat menentukan keberhasilan penyelenggaraan organisasi adalah peranan dari seorang pemimpin.

Berkaitan dengan peranan pemimpin, Oemar Hamalik memberikan lima prasayarat agar pemimpin berperan baik di dalam organisasi yang dipimpinnya. Kelima prasyarat yang perlu diperhatikan tersebut adalah:

1) Peran Pemimpin sebagai katalisator.
2) Peran Pemimpin sebagai fasilitator.
3) Peran Pemimpin sebagai pemecah masalah.

4) Peran Pemimpin sebagai penghubung.
5) Peran Pemimpin sebagai komunikator.[292]

Melihat prasyarat yang diajukan oleh Hamalik di atas, dapat diketahui jika pada dasarnya seorang pemimpin—baik dalam ranah organisasi terkecil sampai organisasi yang besar—memiliki peran yang sangat komplek, dan hal ini penting untuk diketahui oleh seorang pemimpin agar dalam menjalankan amanahnya dapat berjalan sukses. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat memainkan perannya sebagai katalisator, fasilitator, pemecah masalah, penghubung dan komunikator.

Sebagai seorang katalisator, maka seorang pemimpin harus dapat menumbuhkan pemahaman dan kesadaran orang-orang yang dipimpinannya, agar tindakan yang dilakukan dapat bermanfaat untuk kepentingan semua anggota organisasi. Selain itu, harus dapat menanamkan pemahaman, jika keberhasilan pimpinan adalah keberhasilan semua anggota organisasi dan bukan semata-mata menguntungkan dirinya, tetapi untuk seluruh anggota organisasi. Sebagai seorang katalisator, idealnya seorang pemimpin dapat melaksanakan tugas-tugas, seperti: mengidentifikasi, merumuskan masalah yang muncul serta memberikan solusi atas timbulnya masalah tersebut.

Selain berperan sebagai katalisator, seorang pemimpin juga harus dapat berperan sebagai fasilitator. Sebagai seorang fasilitator, pemimpin harus mampu mendorong, memotivasi dan menumbuhkan kesadaran kepada seluruh anggota organisasinya. Sehingga suatu organisasi yang dipimpinnya dapat melakukan perubahan sesuai dengan yang diharapkan. Pada level ini, seorang pemimpin harus dapat mengorganisir dan membuat keputusan-keputusan untuk kemajuan dan perkembangan organisasi yang dipimpinnya.

---

[292] Oemar Hamalik, *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h.166

Sementara itu, dalam memainkan perannya sebagai pemecah masalah, seorang pemimpin harus tanggap dan sigap terhadap permasalahan yang dihadapai organisasinya. Sehingga berusaha secepat mungkin dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Dalam memecahkan suatu masalah, seorang pemimpin sekaligus berperan sebagai penghubung sumber. Karenanya, seorang pemimpin harus dapat mencari sumber-sumber yang berkenaan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Berdasarkan pada sumber-sumber tersebut, pemimpin dapat membantu organisasi atau kelompok untuk mengetahui cara-cara pendekatan yang dapat dilakukan untuk mendapatkan bantuan dalam rangka memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

Sedangkan peran pemimpin selanjutnya adalah sebagai komunikator. Pada posisi inilah seorang pemimpin harus dapat mengkomunikasikan gagasannya kepada anggota organisasi, yang kemudian disampaikan kepada orang lain secara kontinu. Adapun bentuk komunikasi harus dilakukan oleh pemimpin dapat dilakukan secara dua arah supaya gagasan yang disampaikan dapat dibahas secara luas, yang mencakup para pelaksana dan khalayak sasaran perlu menguasai teknik berkomunikasi secara efektif.

Dalam kesempatan yang berbeda, Sondang P. Siagian mengatakan jika peranan pemimpin dalam menjalankan tugasnya ada tiga bentuk, yaitu; peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan.[293] Secara interpersonal, peranan seorang pemimpin adalah simbol keberadaan organisasi yang bertanggung jawab memotivasi dan memberikan arahan kepada anggota organisasinya. Sementara itu, secara informasional, seorang pemimpin dalam organisasi memiliki peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Berbeda dengan Siagian, dalam

---

[293] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-7, 2002), h. 66

hal peranan pemimpin, Anoraga[294] lebih mengklasifikasikan ke dalam sembilan peran, yang tujuannya untuk membantu anggota-anggotanya mencapai tujuan dengan memberikan mereka petunjuk yang jelas, pelatihan yang sesuai, dan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk bekerja.

2. Teori-Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan sering dikembangkan melalui beberapa proses yaitu proses individu, proses gabungan, proses kelompok dan proses organisasi atau komunitas.[295] Secara umum perkembangan survei dan teori kepemimpinan dikategorikan menjadi tiga tahap penting.[296] *Pertama*, tingkat awal penelitian tentang kepemimpinan menghasilkan teori-teori sifat kepemimpinan (*trait theories*). *Kedua*, karena muncul kritik terhadap sulitnya mengelompokkan dan mengkonfirmasi sifat pemimpin, kemudian muncul teori-teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theories*). *Ketiga*, berdasarkan anggapan bahwa baik teori-teori sifat kepemimpinan maupun teori-teori perilaku kepemimpinan memiliki kelemahan yang sama, yaitu mengabaikan peran penting faktor-faktor situasional dalam menentukan efektivitas kepemimpinan, kemudian muncul teori-teori kepemimpinan situasi (*situational theories*).

Jika ditelusuri lebih lanjut, perkembangan ketiga teori kepemimpinan tersebut tidak dapat dipisahkan dari paradigma penelitian kepemimpinan. House dan Aditya yang menyatakan bahwa secara umum paradigma penelitian kepemimpinan dapat

---

[294] Yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain. Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, Cet.Ke-3. 2004), h. 17-18

[295] G.A. Yulk, *Leadership in Organizations*, (Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall. 2002); lihat juga dalam J. Flora, C., Bastian, S. & Manion, E., *Leadership and community bpacity Building: An iventory and aalysis of crricula and tools community-based capacity building,* (Iowa: North Central Regional Center for Rural Development, 2003), h.

[296] E. Ogbonna, & L.C. Harris, "Leadership style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies", *International Journal of Human Resources Management*, 11, h. 766-788.

dibagi menjadi tiga kategori. Adapun ketiga kategori paradigma kepemimpinan itu adalah; paradigma sifat kepemimpinan (*the leadership trait paradigm*), paradigma perilaku pemimpin (*the leader behavior paradigm*) dan paradigma baru yang disebut juga dengan paradigma karismatik baru (*the neocharismatic paradigm*).[297]

Memahami teori-teori kepemimpinan sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktifitas organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi. Berkenaan dengan hal tersebut, Siti Fatimah[298] cenderung menyebut teori kepemimpinan dengan teori kompetensi kepemimpinan yang terbagi dalam tiga macam. Sehingga, ketiga macam teori kepemimpinan tersebut menjadi *grand theory* kepemimpinan.

Sementara itu berkaitan dengan teori kepemimpinan, Sudarwan Danim mengklasifikasikan teori kepemimpinan ke

---

[297] R.J. House, & R.N. Aditya, "The Social Screntific Study Of Leadership: Quo Vadis?" *Journalnof Management*, (17-3, 1977), h. 403.

[298] Ketiga teori tersebut meliputi: *Pertama*, teori sifat (trait theory). Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Berdasarkan teori kepemimpinan ini, asumsi dasar yang dimunculkan adalah kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat, ciri, atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan setiap situasi. Keberhasilan seorang pemimpin diletakkan pada kepribadian (*personality*) pemimpin itu sendiri. *Kedua*, teori prilaku (*behavior theory*). Teori ini mengutarakan bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan di antara orang-orang, bukan sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya. *Ketiga*, teori lingkungan. Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat dan keadaan. Berdasarkan teori lingkungan, seorang harus mampu mengubah model gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan dan situasi zaman. Oleh karena itu, situasi dan kondisi yang berubah menghendaki gaya dan model kepemimpinan yang berubah. Sebab jika pemimpin tidak melakukan perubahan yang sesuai dengan kebutuhan zaman, kepemimpinannya tidak akan berhasil secara maksimal. Lebih lengkap lihat Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam: Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 115-116

dalam delapan jenis, yaitu:[299] *Pertama*, Teori Genetis (*the greatmen Theory*). Teori ini berasumsi bahwa kapasitas kepemimpinan itu bersifat *inheren*, bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born*, *not made*). Selain itu, teori ini juga menggambarkan tentang pemimpin besar sebagai heroik, mitos dan ditakdirkan untuk naik ke tampuk kepemimpinan ketika diperlukan.

Kedua, Teori Sifat. Serupa dengan teori '*great men*" teori sifat mengasumsikan bahwa manusia yang mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan. Teori sifat tertentu sering mengidentifikasi karakteristik kepribadian atau perilaku yang dimiliki oleh pemimpin.

Ketiga, Teori Kontingensi. Teori kepemimpinan kontingensi (*contingency theory of leadership*) memfokuskan pada variabel tertentu yang berhubungan dengan lingkungan yang bisa menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk situasi yang cocok pula. Menurut teori ini tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik dalam segala situasi. Sukses kerja pemimpin dengan kepemimpinannya itu sendiri tergantung pada sejumlah variabel, termasuk gaya kepemimpinan, kualitas pengikut, dan situasi yang mengitarinya.

Keempat, Teori Situasional. Teori kepemimpinan situasional (*situasional theory of leadership*) mengusulkan bahwa pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan variabel situasional. Gaya kepemimpinan yang berbeda mungkin lebih cocok untuk membuat keputusan jenis tertentu pada situasi yang tertentu pula.

Kelima, Teori Perilaku (*behavioral theory of leadership*). Teori *behavioral theory of leadership* didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan (*leader are made*, *not born*). Berakar pada teori behaviorisme, teori kepemimpinan ini

---

[299] Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 7-8

berfokus pada tindakan pemimpin, bukan pada kualitas mental internal. Menurut teori ini, orang bisa belajar untuk menjadi pemimpin, misalnya melalui pelatihan atau observasi.

Keenam, Teori partisipatif (*participative teori of leadership*). Teori-teori kepemimpinan partisipatif (*participative teori of leadership*) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ideal adalah mengambil prakarsa bagi pelibatan orang lain, sehingga pada setiap pembuatan keputusan, senantiasa melibatkan partisipasi antara pemimpin dan pengikutnya.

Ketujuh, Teori transaksional. Teori ini sering disebut juga sebagai teori-teori manajemen (*management theory*). Teori transaksional (*transactional theory of leadership*) berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Dasar teori-teori kepemimpinan ini pada sistem ganjaran dan hukuman. Teori-teori manajerial pun sering digunakan dalam bisnis; ketika karyawan sukses, mereka dihargai; dan ketika mereka gagal, mereka ditegur atau dihukum. Karena teori transaksional dipandang identik dengan teori manajemen.

Kedelapan, Teori transformasional. Teori ini sering disebut dengan teori-teori relasional kepemimpinan (*relational theories of leadership*). Teori ini berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi orang dengan membantu anggota-anggotanya dalam memahami potensinya untuk kemudian ditransformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan. Pemimpin transformasional biasanya memiliki etika yang tinggi dan standar moral yang jelas.

Pada dasarnya kesemua teori kepemimpinan yang telah diuraikan di atas dapat disesuaikan dengan kondisi dan situasi, serta bakat yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, tentu diperlukan pencermatan bagi seorang pemimpin dalam menyikapi perubahan, lebih-lebih pada era gloablisasi dan dimensi perubahan lingkungan saat ini, yang tidak mudah diprediksi.

3. Gaya dan Tipe Kepemimpinan

Pada dasarnya keberhasilan seseorang dalam memimpin dapat diidentifikasi dari berbagai sisi, bergantung dari konsep, gaya dan tipe kepemimpinan yang dijalankannya. Oleh sebab itu, beragamnya gaya kepemimpinan, melahirkan berbagai pendekatan atau teori kepemimpinan yang beragam pula. Sehingga efektifitas kepemimpinan dapat diidentifikasikan dari berbagai kriteria sesuai dengan konsep gaya kepemimpinan yang dipergunakan. Misalkan saja dalam kontek lembaga pendidikan pondok pesantren, keberhasilan kiyai akan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya terhadap santri-santrinya.

Ketika suatu proses kepemimpinan berlangsung, seorang pemimpin mengaplikasikan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pada dasarnya, gaya kepemimpinan itu adalah "...*the style of leaders is the consistent behavior patterns that they use when they are working with and through other people as perceived by those people*".[300] (Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten para pemimpin yang mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi oleh orang–orang itu).

Sehingga, gaya (*style*) kepemimpinan yang efektif merupakan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang–orang yang dipimpin sesuai dengan situasi dan kondisi supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mengetahui lebih jauh, pada bagian ini peneliti akan membahas gaya kepemimpinan dalam menjalankan suatu organisasi. Menurut Miftah Thoha ada empat gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh seorang pemimpin, yaitu Gaya kepemimpinan Kontinum, Gaya kepemimpinan managerial

---

[300] Paul Hersey, Blanchard and H. Kenneth, *Management of Organisational behavior: Utilizing Human Resources*, (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1977), h. 135.

Grid, Gaya Kepemimpinan Tiga dimensi dari Reddin dan Gaya Kepemimpinan Empat Sistem Manajemen dari Likert.[301]

Sementara itu, Keating dalam Patimah menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin secara umum terbagi ke dalam dua hal, yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*human relation oriented*). [302] Hal senada juga dikatakan oleh Husaini Usman. Menurutnya, gaya kepemimpinan juga meliputi dua hal, yaitu: berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan berorentasi pada bawahan atau karyawan (*employee oriented*).[303]

Hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan efektif ada empat, yaitu: gaya instruktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, gaya delegatif.[304] Karenanya, perilaku kepemimpinan menentukan keberhasilan suatu lembaga, organisasi ataupun komunitas tertentu. Sementara itu, perilaku pemimpin erat kaitannya dengan bawahan, karena bawahan merupakan personalia yang langsung mendapat tugas dari pimpinan. Hal ini hampir senada dengan apa yang dikemukakan oleh Blanchard dalam Patimah, bahwa gaya kepemimpinan dasar meliputi empat gaya, yaitu: (a) gaya mengarahkan (*directing*), (b) gaya melatih (*coaching*), (c) gaya mendukung (*supporting*) dan (d) gaya mendelegasikan (*delegation*).[305]

---

[301] Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2010), h. 304-314.

[302] Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam: Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, (Bandung: CV.Alfabeta, 2015), h. 84

[303] Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 267

[304] Paul Hersey, et.all., *Management of Organisational behavior: Utilizing Human Resources*, (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1982), 135. Sementara itu, Bill Woods dalam Timpe mengklasifikasikan bahwa kepemimpinan dapat digolongkan atas beberapa golongan antara lain: (1) Secara Otokratis; (2) Secara Militeristis; (3) Secara Paternalistis; (4) Secara Kharismatis; (5) Secara Bebas "Laisses Faire"; dan (6) Secara Demokratis. Lebih lengkap lihat Dale Timpe, *Seri limit dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan*, (Jakarta: Gramedia, 1991), h. 122

[305] Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam…*, h. 84

Pertama, *Directing*. Gaya kepemimpinan jenis ini lebih menggambarkan jika seorang pemimpin lebih banyak memberikan petunjuk yang spesifik dan mengawasi secara ketat penyelesaian tugas. Sehingga, pola kepemimpinan yang demikian ini sangat sesuai dan cocok untuk diterapkan pada bawahan yang kinerjanya rendah namun punya komitmen cukup baik.

Kedua, *Coaching*. Gaya kepemimpinan jenis ini lebih banyak menekankan dan *directive* dan *supportive*. Maksudnya adalah, pengarahan dan pengawasan tetap dilakukan secara ketat oleh pemimpin, namun disertai dengan penjelasan keputusan, permintaan saran dari bawahan, dan dukungan akan kemajuan. Sehingga, pola kepemimpinan yang demikian ini sangat sesuai dan cocok untuk diaplikasikan pada bawahan yang memiliki kinerja yang cukup dan punya komitmen tinggi.

Ketiga, *Supporting*. Pada level gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin lebih banyak memberikan *support*, sehingga porsi *supportive* lebih banyak dari pada *directive*, khususnya untuk bawahan yang komitmennya kurang baik. Pemimpin dengan gaya ini lebih banyak memberikan fasilitas dan mendukung usaha bawahan ke arah penyelesaian tugas-tugas mereka.

Keempat adalah *delegation*. Gaya kepemimpinan jenis ini cenderung diaplikasikan kepada karyawan atau bawahan yang sudah mendapatkan "taraf kepercayaan" dari pimpinan. Pada gaya ini, tidak hanya *directive* dan *supportive* yang diberikan. Namun, pemimpin lebih banyak menyerahkan pengambilan keputusan dan tanggung jawab kepada bawahan. Dalam menjalankan tugasnya lebih cenderung menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seseorang pemimpin.

Gaya (*style*) yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan, pada akhirnya mencerminkan sikap dan pandangannya yang merupakan bentuk (tipe) kepemimpinan yang dijalankannya. Berkaitan

dengan tipologi kepemimpinan dalam ranah pendidikan, pada dasarnya sejak dulu masih berkutat dan terbatas pada tipe-tipe kepemimpinan klasik. Tipe kepemimpinan jenis ini pada akhirnya diklasifikasikan kedalam empat tipe, yaitu: (1) tipe otoriter/otokrasi, (2) tipe laissez faire, (3) tipe demokratis, dan (4) tipe pseudo demokratis.[306]

Namun dalam praktiknya, oleh Sondang P. Siagian disinyalir bahwa gaya-gaya kepemimpinan tersebut berkembang ke dalam beberapa tipe-tipe kepemimpinan, yaitu: (a) tipe otokrasi, (b) tipe militeristis, (c) tipe paternalistik, (d) tipe karismatik, dan (e) tipe demokratis.[307] Harus diakui pula bahwa, di samping beberapa tipe kepemimpinan tersebut, masih terdapat beberapa tipe kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar kepemimpinan, di antaranya: kepemimpinan birokratis, *people or relations-oriented leadership* (kepemimpinan berorientasi pada orang atau hubungan), *servant leadership* (kepemimpinan melayani), *task-oriented leadership* (kepemimpinan yang berorientasi tugas), kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan transformasional.[308] Untuk lebih jelasnya, berikut ini peneliti uraikan tipe-tipe kepemimpinan, yaitu:

(a) Tipe Kepemimpinan Otokratis

Otokratis berasal dari kata *oto* yang berarti sendiri dan *kratos* yang berarti pemerintah. Jadi otokratis berarti mempunyai sifat memerintah dan menentukan sendiri. Sehingga seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: (1) menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; (2) mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; (c) menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; (d) tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; (e) terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; (f) dalam tindakan penggerakkannya sering mempergunakan

---

[306] Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam…,* h. 85

[307] Sondang P. Siagian, *Administrasi Pendidikan Suatu Pendekatan Sistem*, (Semarang: Satya Wacana, 1997).

[308] Lebih lengkap lihat Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam…,* h. 85

pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

(b) Tipe Kepemimpinan Militeristis

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut: (1) Dalam menggerakan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan; (2) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; (3) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; (4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; (5) Sukar menerima kritikan dari bawahannya; dan (6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

(c) Tipe Kepemimpinan Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut: (1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; (2) Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); (3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; (4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; (5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; (6) Dan sering bersikap maha tahu.

(d) Tipe Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan tipe ini pada dasarnya memiliki ciri khas bahwa seorang pemimpin sepenuhnya mendapatkan kepercayaan yang sangat tinggi dari para pengikutnya, sehingga apa yang diperbuatnya dianggap selalu benar. Mengapa demikian, karena para pengikutnya telah berasumsi dan memiliki anggapan bahwa pemimpin yang mereka anut selalu dekat dengan Tuhan.[309] Kharisma yaitu suatu kemampuan khusus

---

[309] Moch. Idhoni Anwar, *Kepemimpinan Dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Angkasa, 1987), h. 7

(wahyu, *pulung*) yang ada pada diri seseorang. Kharisma tersebut melekat pada seseorang karena anugerah Tuhan Yang Maha Kuasa. Orang-orang di sekitarnya akan mengakui akan adanya kemampuan tersebut atas dasar kepercayaan dan pemujaan, karena mereka menganggap bahwa sumber kemampuan manusia umumnya pernah terbukti manfaat serta kegunaannya bagi masyarakat.[310]

Tipe kepemimpinan kharismatik ini biasanya dimiliki oleh tokoh-tokoh besar, utamanya bagi kiyai sebagai tokoh agama. Mereka dianggap memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang-orang yang ada di sekitarnya, sehingga logis jika kiyai yang kharismatik memiliki pengaruh yang sangat besar. Mereka dianggap mempunyai kekuatan ghoib (*supranatural*) dan kemampuan-kemapuan yang super human yang diperolehnya sebagai karunia dari Tuhan Yang Maha Kuasa.[311] Bahkan dapat diyakini oleh masyarakat dapat memancarkan berokah bagi umat yang dipimpinnya, di mana konsep barokah ini dengan kapasitasnya seorang pemimpin yang sudah dianggap memiliki karomah (kekuatan ghoib yang dimiliki oleh Tuhan Yang Maha Kuasa kepada yang dikehendaki-Nya).[312]

Sementara itu Ngalim Purwanto menjelaskan seorang pemimpin yang mempunyai kharismatik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1) Mempunyai daya tarik yang sangat besar
2) Pengikutnya tidak dapat menjelaskan mengapa ia tertarik mengikuti dan mentaati pemimpin itu.
3) Dia seolah-olah memiliki kekuatan ghoib.

---

[310] Sarjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1990), h. 311

[311] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan…*, h. 51.

[312] Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai (Kasus Pondok Pesantren Tyebu Ireng)*, (Malang:
Kalimasada, 1983), h. 45

4) Kharismatik yang dimiliki tidak tergantung pada umur, kekayaan, kesehatan ataupun ketampanan pemimpin.[313]

Melihat apa yang terdeskripsi di atas, maka dengan meminjam istilah dari Tobroni[314] bahwa tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kecenderungan dan identik dengan model kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan spiritual merupakan model kepemimpinan yang lebih mengedepankan nilai-nilai ruhani atau spiritualitas untuk mempengaruhi, mengilhami, mencerahkan, dan memberdayakan orang-orang yang dipimpin.

Selanjutnya, dalam kontek lembaga pendidikan pondok pesantren, model kepemimpinan ini sangat lah. Sebab, konsep kepemimpinan spiritual adalah model kepemimpinan yang meniru atau mencontoh dan mengejawantahkan kepemimpinan Tuhan, terutama lewat sihat-sifat robbani-Nya.[315] Sementara itu, ada beberapa istilah model kepemimpinan yang mendekati konsep kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan atas nama Tuhan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Ian Percy. Ada juga istilah *the corporate mystic* yang diungkapkan oleh Hendricks dan Ludeman. Selanjutnya kepemimpinan dimensi keempat, kepemimpinan yang mengembangkan kecerdasan emosi (*emotional intellegensi*) sebagaimana

---

313 Ngalim Purwanto, *Adiministrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990), h. 51

314 Tobroni, "Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam: Mencari Format Baru Manajemen yang Efektif di Era Globalisasi", *dalam SOSIO-RELIGIA*, Vol. 7 No. 3, Mei 2008.

315 Dalam perspektif Islam, dimensi spiritualitas senantiasa berkaitan secara langsung dengan realitas Ilahi, Tuhan Yang Maha Esa (*tauhid*). Spiritualitas bukan sesuatu yang asing bagi manusia, karena merupakan inti (*core*) kemanusiaan itu sendiri. Kalau model kepemimpinan lain perilakunya berdasarkan hal ihwal yang kasat mata (*seen*) seperti *reward* dan *punishment*, maka kepemimpinan spiritual lebih mendasarkan pada fenomena yang tidak kasat mata (*unseen*), yaitu keimanan dan hati nurani. Perilaku manusia yang kasat mata ini sesungguhnya cerminan dari hati nuraninya. Dalam sebuah hadis dikatakan bahwa kualitas manusia itu tergantung pada kualitas hatinya, dan pepatah Arab mengatakan bahwa yang lahir (*seen*) itu merupakan cermin dari yang batin (*unseen*). Lebih lengkap lihat Tobroni, "*Manajemen dan Kepemimpinan…*,h. 850

diungkapkan oleh Goleman[316], executive EQ menurut Cooper dan Sawaf, dan *powerful leaders* menurut Ary Ginanjar Agustian.[317]

Dalam pandangan model kepemimpinan spritual, Tuhan merupakan inspirator pemimpin sejati yang selalu mengilhami, mencerahkan, membersihkan hati nurani, dan menenangkan jiwa hamba-Nya dengan cara yang sangat bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladanan. Dalam perspektif Islam, kepemimpinan model ini telah melekat dalam diri Rasulullah Muhammad SAW. Dalam menjalankan kepemimpinannya, nabi telah mampu mengejawantahkan sifat-sifat Tuhan ke dalam dirinya sehingga memiliki kharisma tersendiri dan mampu mempengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa mendoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa, dan mengajak tanpa memerintah. Atas dasar inilah, jika seorang pemimpin mampu mengaplikasikan model kepemimpinan spiritualnya, maka dalam dirinya akan muncul tipe kepemimpinan yang kharismatik.

(e) Tipe Kepemimpinan Demokratis

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis. Bentuk kepemimpinan

---

[316] Goleman mengatakan bahwa *Emotional lntelligence* merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui dan mengendalikan gejala-gejala dan informasi emosional. Lihat Daniel Goleman, *Emotional lntelligence*, (NewYork: Bantam, 1995). Selanjutnya, orang yang mampu memahami emosi dirinya dan mampu membaca emosi orang lain, dapat lebih efektif dalam pekerjaannya. Hasil riset yang dilakukan Goleman mengenai Emotional lntelligence dalam Robbins dan Judge menyatakan, bahwa Emotional lntelligence terdiri dari lima dimensi, yaitu: *pertama*, Kesadaran diri (*Self-awareness*): yaitu memahami perasaan dirinya. *Kedua*, Manajemen diri (*Self-management*), yaitu kemampuan mengendalikan emosi diri sendiri. *Ketiga*, Motivasi diri (*Self-motivation*), yaitu kemampuan untuk tetap bertahan dalam menghadapi kelemahan dan kegagalan. *Keempat*, Empati (*Empathy*), yaitu kemampuan untuk memahami perasaan orang lain. *Kelima*, Kemampuan sosial (*Social Skills*), yaitu kemampuan untuk mengendalikan emosi orang lain. Lebih lengkap lihat pada Robbins S.P, and Jugde T.A., *Organizational Behavior, 12th Edition*, (New Jersey: Pearson Education, lnc., 2007), h. 248

[317] Tobroni, "*Manajemen dan Kepemimpinan…*, h. 849-850

demokratis pada dasarnya menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Pemimpin demokratis adalah pemimpin yang dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak pada pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia, maka pemimpin yang demokratis akan:

1) Mengakui serta menghargai potensi anggotanya.
2) Menerima saran, pendapat dan kritik dari anggotanya.
3) Pemimpin berusaha mengsingkronkan tujuan organisasi dengan kepentingan individu anggota.
4) Pemimpin berusaha agar anggotanya lebih sukses darinya.
5) Bersikap ramah, memberi bantuan atau nasehat baik dalam masalah pribadi maupun masalah profesi.
6) Memberikan kesempatan pada anggota untuk ikut serta bertanggung jawab dan melaksanakan kepemimpinan.[318]

Sehingga gaya kepemimpinan jenis ini diaplikasikan dalam kontek lembaga pendidikan pondok pesantren, maka akan nampak adanya hubungan antara kiyai dengan lembaga pendidikan yang terjalin secara harmonis yang diwujudkan dalam bentuk human *relationship*, didasari prinsip saling menghargai dan menghormati. Dari sinilah Kiyai memandang bahwa anggota atau stafnya sebagai subyek yang memilik sifat-sifat manusiawi sebagaimana dirinya. Sehingga setiap anggota diikutsertakan dalam semua kegiatan lembaga yang disesuaikan dengan situasi dan tanggung jawabnya sendiri-sendiri yang sama pentingnya bagi pencapaian tujuan.

Dari sini terlihat bahwa kiyai sebagai pemimpin memandang dirinya bukan sebagai majikan, melainkan sebagai kordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen yang ada dalam lembaga pendidikan sehingga bergerak sebagai suatu totalitas. Dengan demikian kepemimpinan seorang kiyai

---

[318] Tim Dosen Jur. Administrasi PIP IKIP Malang, *Administrasi Pendidikan IKIP* Malang, 1989), h. 268-269.

dalam lembaga pendidikan akan dapat berlangsung secara mantap dengan munculnya gejala-gejala sebagai berikut:[319]

a) Organisasi dengan segenap bagiannya berjalan lancar sekalipun pemimpin tersebut tidak ada di kantor
b) Otoritas sepenuhnya dideligasikan ke bawah, dan masing-masing orang menyadari tugas dan kewajibannya, sehingga mereka merasa senang, puas dan aman menyandang setiap tugas dan kewajibannya.
c) Diutamakan tujuan kesejahteraan pada umumnya dan kelancaran kerja sama pada setiap kelompok.

Dengan begitu pemimpin demokratis berfungsi sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisasi dan kerja sama demi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang paling cocok dengan jiwa kelompok dan situasinya.

Selanjutnya, apabila pengertian kepemimpinan pendidikan sebagaimana uraian di atas disangkutpautkan dengan pokok permasalahan yaitu kepemimpinan kiyai dalam pondok pesantren, maka dapat kita kemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan lebih merujuk pada penerapan kepemimpinan dalam dunia pendidikan manapun secara umum tanpa dikhususkan untuk suatu lembaga pendidikan tertentu. Akan tetapi pada kepemimpinan kiyai dalam pondok pesantren lebih merupakan penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan pendidikan secara umum tersebut. Khusus di pondok pesantren disebabkan karena adanya beberapa keunikan, bahkan mungkin perbedaan dengan lembaga pendidikan pada umumnya.

(f) Tipe Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional menurut Veitzal Rivai merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa semua kepemimpinan tergantung kepada keadaan atau situasi. Situasi adalah gelanggang yang terpenting bagi seorang pemimpin untuk beroperasi. Dalam penerapannya kepemimpinan situasional, seorang pemimpin harus didasarkan

---

[319] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan,...* , h.55 4

pada hasil analisis terhadap situasi yang dihadapi pada suatu saat tertentu dan mengidentifikasikan kondisi para anggotanya.

Adapun model kepemimpinan situasional meliputi: (1) Model kepemimpinan kontigensi[320]. Dari model tersebut dapat difahami bahwa seorang pemimpin dalam memperagakan kepemimpinannya tidak berpedoman pada salah satu perilaku saja dari waktu kewaktu melainkan didasarkan pada analisis setelah ia mempelajari situasi tertentu; (2) Model kepemimpinan situasional.[321] Pemimpin harus mampu mengidentifikasi isyarat-isyarat yang terjadi dilingkungannya, tetapi kemampuan untuk mendiagnosis saja belum cukup untuk berprilaku yang efektif. Pemimpin juga harus mampu mengadakan adaptasi prilaku kepemimpinan terhadap tuntutan lingkungan di mana ia memperagakan kepemimpinannya. Dengan kata lain seorang pemimpin maupun manajer harus memiliki fleksibilitas yang bervariasi.

(g) Tipe Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif merupakan tipe kepemimpinan yang menggunakan berbagai macam prosedur pengambilan keputusan dan memberikan orang lain suatu pengarahan tertentu terhadap keputusan- keputusan pemimpin. Menurut Koontz Dkk., bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan pemimpin yang berkonsultasi dengan bawahan-bawahannya mengenai tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang diusulkan dan merangsang partisipasi dari bawahannya.[322]

---

320 Yaitu teori yang membahas gaya kepemimpinan apa yang paling baik dan gaya kepemimpinan apa yang tidak baik, tetapi teori ini juga mengemukakan bagaimana tindakan seorang pemimpin dalam situasi tertentu prilaku kepemimpinannya yang efektif, dengan kata lain yang membahas prilaku berdasarkan situasi. Hadari Nawawi, Administrasi Pendidikan, (Jakarta: Haji Masagung, 1992), h. 70

321 Menurut Hersey dan Blanchard dalam Nawawi mengatakan Model ini didasarkan pada pemikiran bahwa kemampuan diagnostic bagi pemimpin atau manajer tidak bisa diabaikan, seperti terlihat pada "manajer yang berhasil harus seorang pendiaknosis yang baik dan dapat menghargai semangat mencari tahu". Lebih lengkap lihat Hadari Nawawi, Administrasi Pendidikan, (Jakarta: Haji Masagung, 1992), h. 72

322 Koontz, Dkk. Industri manajemen 2 (Assential Of Management terejemahan oleh A.Hasyim Ali) (Jakarta: Bina Aksara 1999), h. 608

Sedangkan Menurut Gary Yukl, kepemimpinan partisipatif dianggap sebagi suatu jenis perilaku yang berbeda dengan prilaku yang berorientasi kepada tugas dan yang berorientasi kepada hubungan.[323] Selanjutnya Gary Yukl menambahkan beberapa prosedur pengambilan keputusan dalam kepemimpinan partisipatif, di antaranya:

1) Keputusan yang otokratif: pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan opini atau saran orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh yang langsung terhadap keputusan tersebut, tidak ada partisipasi.
2) Konsultasi: pamimpin menanyakan opini dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran dan perhatian mereka.
3) Keputusan bersama: pemimpin bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah tersebut, dan mengambil keputusan bersama, pemimpin tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan akhir seperti peserta lainnya.
4) Pendelegasian: pemimpin memberi kepada seorang individu atau kelompok, kekuatan serta tanggung jawab untuk membuat keputusan, pemimpin tersebut biasanya memberikan spesifikasi mengenai batas-batas mana pilihan terakhir harus berada, dan persetujuan terlebih dahulu mungkin atau tidak mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan tersebut dilaksanakan.[324]

(h) Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan otoriter tergolong tipe kepemimpinan yang paling tua dan paling banyak dikenal. Kepemimpinan otroriter berlangsung dalam bentuk "*working on his grop*", karena pemimpin menempatkan dirinya di luar dan

---

[323] Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam organisasi*. Terj. Jusuf Udaya, (Jakarta: Prenhallindo 1998), h. 132

[324] *Ibid*, h. 133

bukan menjadi bagian orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin menempatkan dirinya lebih tinggi dari semua anggota organisasinya, sebagai pihak yang memiliki hak berupa kekuasaan. Sedangkan orang yang dipimpinnya berada dalam posisi yang lebih rendah, hanya mempunyai tugas, kewajiban dan tanggung jawab.[325] Gaya kepemimpinan otoriter ini memberikan perhatian yang tinggi pada tugas dan perhatian yang rendah pada hubungan. Pemimpin yang menganut gaya ini selalu menetapkan kebijaksanaan dan keputusan sendiri.[326]

(i) Tipe Kepemimpinan Personal

Tipe kepemimpinan personal dalam pesantren adalah kepemimpinan kiyai yang mengarahkan pada sifat pribadi (personal). Menurut Rahardjo yang dikutip Najd bahwasanya kepemimpinan personal mengarah kepada segala masalah kepesantrenan bertumpu pada kiyai.[327] Dan berkat tempaan pengalamannya mendirikan pesantren sebagai realisasi cita-cita kiyai, akhirnya timbullah corak kepemimpinan yang sangat pribadi sifatnya, yang berlandaskan pada penerimaan masyarakat sekitar dan warga pesantrennya secara mutlak. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan personal hanya mungkin terjadi jika pemimpin yang terkait adalah pendiri, pemilik dan atau minimal orang yang sangat berjasa terhadap organisasi tersebut.

(j) Tipe Kepemimpinan Laisser Faire (Bebas)

Pada tipe kepemimpinan jenis ini, seorang pemimpin praktis dan tidak memimpin. Dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya sendiri, ia tidak ikut berpartisipasi karena semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri.

---

[325] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* , (Yogyakarta: UGM Press,1993), h. 161

[326] E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosda Karya. 2007), h. 115

[327] M.Dawam Raharjo, *Pergulatan Dunia Pesantren*, (Jakarta: P3M. 1985), h. 138

Jadi pemimpin seperti ini pada hakekatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya. Tipe ini adalah tipe seorang pemimpin praktis dan tidak memimpin. Dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya sendiri, ia tidak ikut berpartisipasi karena semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol dan biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis. Sebab duduknya seorang direktur atau pemimpin biasanya diperoleh melalui suapan atau sistem nepotisme. Jadi pemimpin seperti ini pada hakekatnya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya.

E. Kiyai Sebagai Pemimpin dalam Pondok Pesantren

1. Tipologi Kiyai dan Kedudukanya di Pesantren

Sebelum menguraikan kedudukan (kepemimpinan) kiyai di pesantren, terlebih dulu akan diuraikan pengertian kiyai. Kata "Kiyai" berasal dari bahasa Jawa kuno "kiya-kiya", berarti orang yang dihormati. Sedangkan dalam pemakaiannya dipergunakan untuk: *pertama*; benda atau hewan yang dikeramatkan, seperti *kiyai Plered* (tombak), *Kiyai Rebo* dan *Kiyai Wage* (gajah di kebun binatang Gembira loka Yogyakarta). *Kedua*; orang tua pada umumnya; *ketiga*; orang yang memiliki keahlian dalam Agama Islam, yang mengajar santri di Pesantren.

Sedangkan secara terminologis menurut Manfred Ziemmek pengertian kiyai adalah "pendiri dan pemimpin sebuah pesantren sebagai muslim "terpelajar" telah membaktikan hidupnya "karena Allah semata" serta menyebarluaskan dan mendalami ajaran-ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan Islam. Namun pada umumnya di masyarakat kata "kiyai" disejajarkan pengertiannya dengan ulama dalam khazanah Islam.[328]

Karisma yang dimiliki kiyai merupakan salah satu kekuatan yang dapat menciptakan pengaruh dalam masyarakat. Ada dua dimensi yang perlu diperhatikan. *Pertama*; karisma yang

---

[328] Moch. Eksan, 2000 http://www.blogger.com/ diunduh pada tanggal 9 Agustus 2015.

diperoleh oleh seseorang (kiyai) secara *given*, seperti tubuh besar, suara yang keras dan mata yang tajam serta adanya ikatan genealogis dengan kiyai karismaik sebelumnya. *Kedua*; karisma yang diperoleh melalui kemampuan dalam penguasaan terhadap pengetahuan keagamaan disertai moralitas dan kepribadian yang saleh, dan kesetiaan menyantuni masyarakat. Karenanya, kiyai merupakan elemen paling esensial dari suatu pesantren. Ia seringkali bahkan merupakan pendirinya. Sudah sewajarnya bahwa pertumbuhan suatu pesantren semata-mata bergantung pada kemampuan pribadi kiyainya.[329] Sehingga, semakin tinggi ilmu seorang guru, semakin banyak pula orang dari luar daerah datang untuk menuntut ilmu kepadanya dan berarti semakin besar pula pondok dan pesantrennya.[330]

Posisi kepemimpinan kiyai di pesantren lebih menekankan pada aspek kepemilikan saham pesantren dan moralitas serta kedalaman ilmu agama, dan sering mengabaikan aspek manajerial. Keumuman kiyai bukan hanya sekedar pimpinan tetapi juga sebagai pemilik persantren. Posisi kiyai juga sebagai pembimbing para santri dalam segala hal, yang pada gilirannya menghasilkan peranan kiyai sebagai peneliti, penyaring dan akhirnya similator aspek-aspek kebudayaan dari luar, dalam keadaan seperti itu dengan sendirinya menempatkan kiyai sebagai *cultural brokers* (agen budaya).[331]

2. Sistem Peralihan dan Pola Kepemimpinan Kiyai di Pesantren

Keberadaan sang kiyai di lingkungan pesantren bak jantung bagi kehidupan manusia. Intensitas kiyai memperlihatkan peran yang otoriter disebabkan sang kiyai-lah sebagai perintis, pendiri, pengelola, pengasuh, pemimpin, dan bahkan juga pemilik tunggal sebuah pesantren. Sehingga banyak pesantren yang reputasinya turun, karena sang kiyai tersebut meninggal dan tidak ada penerus yang dapat

---

[329] Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*..., h. 93
[330] *Ibid.*, h. 138
[331] Dawam Rardjo, *Pesantren dan Pembaharuan*..., h. 46 – 47.

menggantikannya.[332] Salah satu unsur yang dominan dalam kehidupan sebuah pesantren, kiyai mengatur irama perkembangan dan kelangsungan kehidupan suatu pesantren dengan keahlian, kedalaman ilmu, kharismatik, dan ketrampilannya.[333] Sehingga tidak jarang sebuah pesantren tanpa memiliki manajemen pendidikan yang rapi dan teratur. Segala sesuatunya tergantung dari kebijakan kiyainya.[334] "Ketergantungan" pondok pesantren terhadap sang kiyai, secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap sistem peralihan kepemimpinan di pondok pesantren.

Pesantren merupakan salah satu organisasi dalam bidang pendidikan yang memiliki sistem peralihan kepemimpinan yang unik. Meski pondok pesantren hidup dan berada di tengah-tengah masyarakat, namun masyarakatnya tidak memiliki hak dan wewenang untuk menentukan dan memilih kiyai sebagai pemimpin pondok pesantren. Sebab, biasanya pondok pesantren telah menerapkan sistem dinasti dalam menjalankan roda kepemimpinan. Di terapkannya sistem ini, tidak lain dan tidak bukan adalah sebagai ikhtiar untuk melestarikan tradisi pesantren yang telah didirikannya. Karenanya, seorang kiyai harus memikirkan kelangsungan hidup pesantren setelah ia meninggal nanti. Itulah sebabnya, kelangsungan hidup sebuah pesantren sangat bergantung pada kemampuan kiyai "*Sepuh*" untuk memperoleh seorang kiyai pengganti. Biasanya seorang kiyai pengganti diprioritaskan dari kalangan keluarga terdekat. Cara ini diyakini oleh mayoritas kiyai sebagai cara untuk mempertahankan tradisi atau kelangsungan hidup pesantren.

---

[332] Imam Badawi, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*, (Surabaya: al-Ikhlas, 1993), h. 90

[333] Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), h. 49.

[334] Mensikapi kondisi tersebut Mukti Ali pernah menyarankan agar dalam pesantren mesti ada suatu badan atau yayasan yang bertugas antara lain: untuk mengurusi pendidikan dan pengajaran pondok pesantren dan merencanakan serta melaksanakan manajemen pengembangan fisik dan keperluan pondok pesantren untuk menjamin kelangsungan dan peningkatan pondok pesantren. Lebih lengkap lihat A. Mukti Ali, *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*, (Jakarta: Rajawali Perss, 1981), h. 23-24.

Menurut Dhofier, cara praktis seperti ini yang sering dilakukan pesantren untuk mempertahankan tradisitradisi pesantren supaya tidak punah[335], sehingga tidak jarang sistem peralihan kepemimpinan di pondok pesantren berpatokan pada konsep *sedulur sederek*[336].

Dengan kata lain, suatu pesantren pada dasarnya sama dengan kerajaan kecil di mana kiyai merupakan sumber kekuasaan dan kewenangan absolut. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Ziemek, bahwa nama dan pengaruh pesantren yang berkaitan erat dengan masing-masing kiyai menggambarkan betapa kuatnya kemampuan dan pancaran kepribadian seorang pimpinan pesantren dalam menentukan kedudukan dan tingkatan suatu pesantren.[337] Oleh sebab itu, konsep *sedulur sederek* menjadi pola tersendiri dalam lingkungan pondok pesantren untuk menentukan kepemimpinannya. Namun demikian, untuk menjadi pemimpin (kiyai) dalam pondok pesantren tidaklah *segampang* itu. Seorang kiyai adalah seorang pemimpin yang mampu menciptakan teladan (*uswah*) dalam diri masyarakatnya, dia memberikan pengalaman spiritual kepada masyarakatnya, bukan hanya menciptakan adegan-adegan bagus di panggung. Karena *nyantri* bukan hanya sebuah proses belajar-

---

[335] Biasanya, jika seorang kyai mempunyai anak laki-laki lebih dari satu, biasanya ia mengharapkan anak tertua dapat menggantikan kedudukannya sebagai pemimpin pesantren setelah ia meninggal; sedangkan anak laki-lakinya yang lain dilatih untuk dapat mendirikan suatu pesantren yang baru atau dapat menggantikan kedudukan mertuanya yang kebanyakan juga pemimpin pesantren. Kebanyakan kyai juga mengawinkan anakanak perempuannya dengan murid-muridnya yang pandai, terutama jika murid tersebut juga anak atau keluarga dekat seorang kyai. Hingga dengan demikian murid-murid tersebut dapat dipersiapkan sebagai calon potensial untuk menjadi pemimpin pesantren. Dengan cara ini, para kyai saling terjalin dalam ikatan kekerabatan yang intensitas tali temalinya sangat kuat. Lebih lengkap lihat pada Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1982), h. 61-62

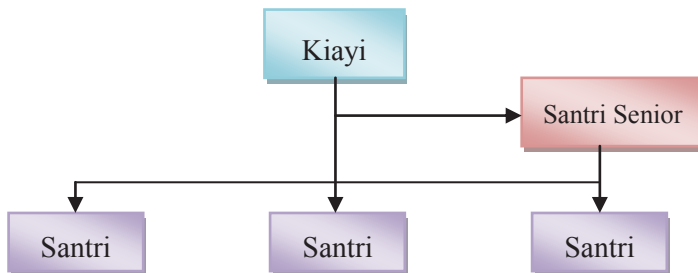
[336] Dalam bahasa Jawa istilah ini mengandung makna keluarga atau kerabat. *Sadulur saderek* dapat dikelompokan kedalam 2 kelompok yaitu sedulur cedak (kerabat/keluarga dekat) dan sedulur *adoh* (kerabat/keluarga jauh). Pengelompokan ini dianggap penting sebab kerabat yang dalam kategori sedulur cedak tidak boleh saling menikah, sedangkan konsep *sedulur adoh* tidak ada sangkut pautnya dengan pola pernikahan atau dapat diartikan "boleh menikah". Maka konsep sedulur adoh akan selalu berkaitaan dengan konsep perkawinan *endogamous*.

[337] Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan…*, h. 138.

mengajar, tapi peristiwa spiritual, sebuah upaya untuk mencari jati diri manusia.[338]

Sementara itu, meski kepemimpinan di pondok pesantren telah familier dengan sistem "dinasti" atau "bani" namun diakui oleh Mochammad Arif Faizin bahwa pada dasarnya terdapat tiga macam transformasi kepemimpinan di lingkungan pondok pesantren, yaitu kepemimpinan tunggal kiyai, kepemimpinan dwi tunggal dan kepemimpinan kolektif.[339]

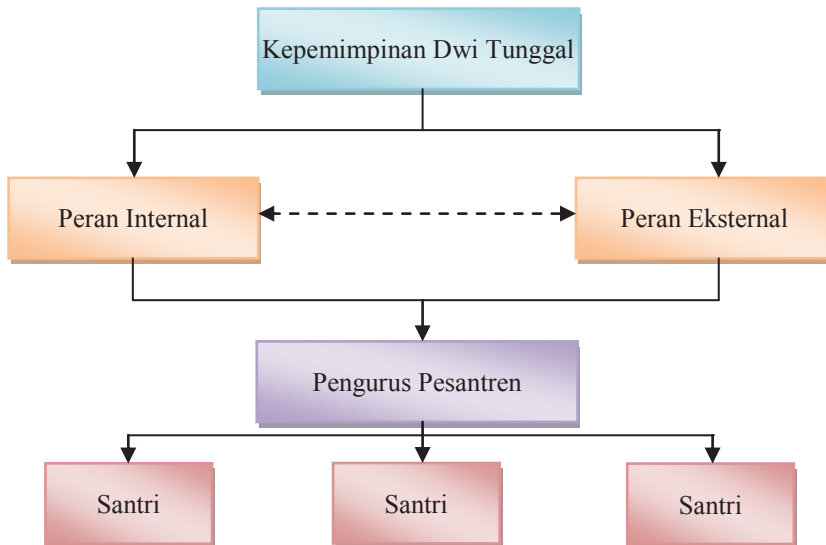
Diilustrasikan oleh Moch. Arif Faizin, dalam kepemimpinan tunggal kiyai memiliki kedudukan sebagai pengasuh sekaligus pemilik pesantren. Secara kultural kedudukan itu sama dengan kedudukan bangsawan feodal dalam kerajaan. Ibarat raja, segala *titah* kiyai menjadi kontitusi–baik tertulis maupun konvensi–yang berlaku bagi kehidupan pesantren. Dalam kepemimpinan tunggal, kiyai sebagai pemegang otoritas tunggal. Namun dalam menjalankan tugasnya, kiyai dibantu atau melibatkan santri senior yang sudah dikader sebelumnya. Pola kepemimpinan kiyai ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar. 2.2. Pola Kepemimpinan Tunggal

[338] Ahmad Baso, "Kembali Ke Pesantren, Kembali Ke Karakter Ideologi Bangsa", dalam *Karsa*, (vol. 20 no. 1 tahun 2012), h. 9

[339] Mochammad Arif Fizin, "Transformasi Manajemen Pendidikan Pesantren Salafiyah di Jawa Timur: Studi Kualitatif Di Pesantren Lirboyo Kediri", dalam *Empirisma*, (Vol. 24 No. 2 Juli 2015), h. 243-246

Sementara itu dalam kepemimpinan dwi tunggal, sudah terdapat peran dari kiyai di lingkup internal maupun eksternal. Ketika menjadi atau berperan pada level internal, kiyai banyak berperan dalam membina di lingkup dalam pesantren dan tidak memegang satu pun jabatan publik. Di sisi lain, telah terdapat sosok kiyai yang memiliki peran di tingkat eksternal pesantren. Sosok Kiyai tersebut sangat dihormati dan memiliki jabatan dan pengaruh yang sudah jauh keluar dan bahkan nasional. Sehingga kedua kiyai tersebut tidak ubahnya dua sisi mata uang yang saling melengkapi. Justru kombinasi urusan internal dan eksternal inilah yang membuat pondok pesantren menjadi menonjol dan tertata dengan baik–seperti yang telah diterapkan pada Pondok Pesantren Lirboyo.

Di samping pelibatan santri senior dalam pengelolaan madrasah, pola kepemimpinan tahap dua (dwi tunggal) di pondok pesantren tertumpu pada dua orang kiyai dengan pembagian peran internal dan ekternal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar. 2.3. Pola Kepemimpinan Dwi Tunggal

Berpijak pada dua pola kepemimpinan kiyai tersebut di atas, dapat dikatahui bahwa pada dasarnya kepemimpinan kiyai tidak mutlak dilakukan secara dinasti. Sehingga munculnya paradigma *dhurriyah bi al-nasab* dan *dhuriyyah bi al-'ilm* sebagai pengikat keluarga keturunan pendiri pesantren dan seluruh alumni santri yang ada merupakan paradigma baru yang sekaligus membantah kesimpulan para peneliti pesantren yang hanya menyimpulkan kaderisasi pemimpin pesantren hanya terbatas pada keturunan (biologis) kiyai, pesantren hanya akan diwariskan kepada keturunan langsungnya saja.[340]

Selanjutnya, matinya sebuah pesantren tidak saja karena tidak adanya generasi penerus yang mumpuni namun keberadaan generasi penerus yang berjumlah banyak juga berpotensi membuyarkan pesantren jika terjadi konflik berkepanjangan di internal pesantren tersebut. Maka untuk mengantisipasi terjadinya hal-hal tersebut maka muncul gagasan tentang model kepemimpinan bersama atau kepemimpinan kolektif.

Praktek kepemimpinan kolektif dalam pondok pesantren disinyalir dapat menjawab tantangan zaman yang berkembang saat ini. Hal ini dikarenakan otoritas tunggal kiyai telah dibagi kepada beberapa kiyai yang lain sebagai anggota badan pembina. Selain itu, dalam hal wewenang mutlak sang kiyai, juga telah dibagi dan didelegasikan pada masing-masing pengurus unit, pengurus madrasah dan lembaga-lembaga otonom yang didirikan. Sejatinya, kepemimpinan kolektif kiyai di pondok pesantren dapat berfungsi untuk menyelesaikan konflik internal, menjaga persatuan antar keluarga, mengembangkan, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan mengevaluasi, menjawab pertanyaan, mengangkat dan memberhentikan pengurus lembaga-lembaga, unit-unit pendidikan yang didirikan dalam lingkup pesantren. Berikut ini akan penulis ilustrasikan kepemimpinan kolektif kiyai yang ada di pondok pesantren:

---

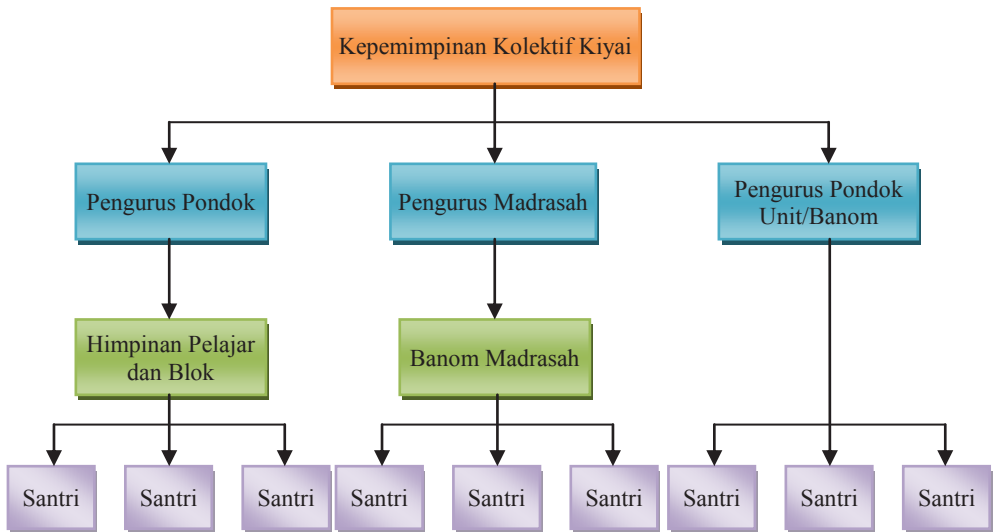
[340] Mochammad Arif Fizin, *Transformasi Manajemen Pendidikan Pesantren Salafiyah di Jawa Timur...*, h. 245

Gambar. 2.4 Pola Kepemimpinan Kolektif Kiyai

Kepemimpinan Kolektif Kiyai

Pengurus Pondok
Pengurus Madrasah
Pengurus Pondok Unit/Banom

Himpinan Pelajar dan Blok
Banom Madrasah

Santri
Santri
Santri
Santri
Santri
Santri
Santri
Santri
Santri

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat penulis katakan jika kiyai dalam pondok pesantren merupakan sosok dan figur sentral yang berperan. Kiyai bukan hanya pemimpin spiritual tetapi juga pemimpin pondok pesantren secara keseluruhan.[341] Sehingga wajar jika Dhofier mengatakan bahwa kiyai merupakan elemen paling esensial dari suatu pesantren. Karenanya, pertumbuhan suatu pesantren semata-mata bergantung pada kemampuan pribadi kiyainya.[342]

Keberadaan seorang kiyai sebagai pemimpin pesantren ditinjau dari tugas dan fungsinya dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Hal ini karena kiyai sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan Islam tidak sekedar bertugas membuat kebijakan dan merancang sistem evaluasi,

---

[341] Maunah, *Tradisi Intelektual Pesantren...*, h. 26-27.

[342] Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren, Direktorat Jenderal Kelembagaan, Departemen Agama Republik Indonesia, *Dinamika Pondok Pesantren di Indonesia*, (Tidak Diterbitkan, 2005), h. 3.

sekaligus melaksanakan proses belajar mengajar yang berkaitan dengan ilmu-ilmu agama di lembaga yang di asuhnya, melainkan bertugas pula sebagai pembina dan pendidik umat serta menjadi pemimpin masyarakat.[343]

Selanjutnya, keunikan lain dari kepemimpinan di pondok pesantren adalah karisma[344] sang kiyai. Dalam menjalankan kepemimpinannya, kharisma kiyai akhirnya berkembang menjadi apa yang disebut Sidney Jones sebagai sebuah hubungan *patron-client* yang sangat erat, di mana otoritas seorang kiyai besar (dari pesantren induk) di terima di kawasan seluas propinsi, baik oleh pejabat pemerintah, pemimpin publik maupun kaum hartawan.[345] Dalam hal ini, Taufik Abdullah dalam Mardiyah menjelaskan bahwa "legitimasi kepemimpinan seorang kiyai secara langsung diperoleh dari masyarakat yang menilai, tidak saja dari segi keahlian ilmu-ilmu agama seorang kiyai melainkan dinilai pula dari kewibawaan yang bersumber dari ilmu, kesaktian, sifat pribadi, dan seringkali dari keturunan. Karena itu dengan meminjam istilah Abdurrahman Wahid, bahwa ciri utama penampilan kiyai adalah watak karismatik yang dimilikinya. Watak karisma yang dimiliki seorang kiyai, timbul karena tingkat kedalaman ilmu dan kemampuan seorang kiyai di dalam mengatasi segala permasalahan yang ada, baik di dalam pesantren maupun di lingkungan masyarakat sekitar.[346]

---

343 Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam memelihara Budaya Organisasi*, (Malang:
Aditya Media Publishing, 2013), h. 55.

344 Kepemimpinan karismatik merupakan perpanjangan dari teori atribus. Teor ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Karakteristik utama dari pemimpin karismatik: 1) percaya diri, 2) suatu visi, 3) kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang, 4) keyakinan kuat mengenai visi, 5) perilaku yang diluar aturan, 6) dipahami sebagai agen perubahan, 7) kepekaan lingkungan. Lihat Veithzal Rivai, *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 123-124.

345 Sugeng Haryanto, *Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok
Pesantren: Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012), h. 72-73.

346 Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai...*, h. 57.

Dengan demikian, karisma yang dimiliki oleh seorang kiyai secara tidak langsung menjadi faktor yang sangat penting dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu pesantren yang *indegenous* (asli), karena keberadaan kiyai sebagai pemimpin informal (*informal leader*) mempunyai pengaruh yang sangat luas dalam kehidupan masyarakat, karena kewibawaan dan karismatik yang dimilikinya. Hal ini menunjukkan juga bahwa kiyai sebagai pemimpin pesantren mempunyai sifat karismatik di kalangan santri dan masyarakat.[347] Menurut Horikoshi, ada dua prasyarat yang harus dipenuhi sebelum seseorang diakui dan dikenal sebagai sosok karismatik, yaitu:

a. Sifat-sifat ini harus sesuai dengan nilai-nilai ideal yang dijunjung tinggi oleh masyarakat dalam konteks budaya yang spesifik.
b. Kemampuan yang begitu tinggi itu dipandang oleh kelompok sekuler sebagai suatu yang sulit dicapai atau dipertahankan. Gagasan tentang sifat yang tidak mudah dicapai oleh masyarakat umum inilah yang kelihatan luar biasa. Dia adalah teladan yang patut untuk dicontoh dan ditaati.[348]

Dalam Studi Horikoshi sebagaimana dikutip oleh Dirjosantoso menunjukkan bahwa kiyai benar-benar memiliki peran yang kreatif dalam memimpin umat.[349] Perilaku kiyai yang cenderung sentris, sebagaimana yang disinggung oleh Dhofier[350], tidak menutup kemungkinan, perlahan akan bergeser dan menjadi dinamis. Hal ini menunjukkan bahwa kiyai adalah faktor kunci menuju arah pengembangan sistem pendidikan di dunia pesantren. Statemen ini diperkuat oleh Rahardjo bahwa “sistem pengajaran di pondok pesantren cukup bervariasi yang setiap kali dapat berkembang dan berubah”. Sementara itu, munculnya variasi gaya kepemimpinan kiyai

---

347 *Ibid*., 58

348 Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, .1987), h. 120.

349 Pradjarta Dirdjosanjoto, *Kiyai Memelihara Umat: Kiyai Pedesaan dan Kiyai Langgar di Jawa*, (Jogjakarta: LKiS, 1999), h. 47

350 Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*..., h. 36

menurut Wahid, sangat berkaitan erat dengan akar kultural pesantren dan kompleksitas pengalaman kiyai.[351]

Beberapa dalil Al-Qur'an dan Hadits tentang kepemiminan antara lain sebagai berikut: Q.S. Ali Imron : 26:

قُلِ ٱللَّهُمَّ مَٰلِكَ ٱلْمُلْكِ تُؤْتِى ٱلْمُلْكَ مَن تَشَآءُ وَتَنزِعُ ٱلْمُلْكَ مِمَّن تَشَآءُ وَتُعِزُّ مَن تَشَآءُ وَتُذِلُّ مَن تَشَآءُ ۖ بِيَدِكَ ٱلْخَيْرُ ۖ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَىْءٍ قَدِيرٌ

Artinya: Katakanlah: "Wahai Tuhan yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu.

Ayat di atas menggambarkan bahwa jabatan pemimpin itu merupakan 'kehendak Allah' bagi seseorang, oleh karenanya seorang pemimpin hendaknya menjalankan kepemimpinannya dalam rangka menegakkan kebenaran yang Allah kehendaki.
Dalam ayat lain, Q.S. As Sajadah : 24 yang berbunyi:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا۟ ۖ وَكَانُوا۟ بِـَٔايَٰتِنَا يُوقِنُونَ ٢٤

Artinya: Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar[dalam menegakkan kebenaran]. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.

[351] Abdurrahman Wabid, "Pesantren sebagai Sub-KUltur Masyarakat" dalam M. Dawam Rahardjo, (ed), *Pesantren dan Perubahan Sosial*, (Jakarta LP3S, 1988), h. 39

Dalam Hadits disebutkan bahwa sestiap orang pada hakekatnya adalah pemimpin, dan Allah akan meminta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya, sebagaimana hadits berikut:

حديث عبدالله بن عمر رضى الله عنه، أنّ رسول الله صلّى الله عليه وسلّم قال كلّكم راع وكلّكم مسؤل عن رعيّته ، فالأمير راع على النّاس وهو مسؤول عنهم، والرّجل راع على أهل بيته وهومسؤل عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده راع وهى مسؤلة عنهم، والعبد راع وهو مسؤل على مال سيّده عنه، أخرجه البخارى

Artinya: Hadits dari Abdullah bin Umar r.a bahwa Rasulullah SAW *bersabda: "Semua kamu adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam (amir) pemimpin dan bertanggung jawab atas rakyatnya. Seorang suami pemimpin dalam keluarganya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang isteri pemimpin dan bertanggung jawab atas penggunaan harta suaminya. Seorang pelayan (karyawan) bertanggung jawab atas harta majikannya. Seorang anak bertanggung jawab atas penggunaan harta ayahnya.* (HR. *Bukhari*)

Kepemimpinan dalam Islam hendaknya berangkat dari tuntutan amanah yang diembankan oleh Allah, demi memakmurkan bumi Allah, dan secara kondisional memang diperlukan oleh hak asasi rakyat yang dipimpin, dalam bentuk diangkat dan dipilih oleh rakyat, tapi bukan karena ambisi, apalagi demi kepentingan pribadi, sebagaimana Hadits berikut:

حديث عبدالرّحمن إبن سمرة قال: قال النّبىّ صلّى الله عليه وسلّم: يا عبدالرّحمن لاتسأل الإمارة، إن أوتيتها عن مسئلة وكلت أليها، وإن أوتيتها من غير مسئلة أعنت عليها.
أخرجه البخارى

Artinya: Hadits diriwayatkan oleh Abdurrahman bin Samurah, ia berkata: Telah bersabda Nabi SAW: "Wahai Abdurrahman janganlah engkau mengharapkan suatu jabatan. Sesungguhnya jika jabatan itu diberi karena ambisimu maka kamu akan menanggung seluruh bebannya. Namun bila engkau ditugaskan tanpa ambisimu, maka

kamu akan ditolong oleh Allah SWT untuk mengatasinya (HR. *Imam Bukhari r.a*).

F. Manajemen Penyelenggaraan Pondok Pesantren

1. Manajemen Sumber Daya Manusia di Pondok Pesantren

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menghadapi dan menjawab tuntutan perkembangan zaman, pondok pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan yang didalamnya menyediakan jasa pendidikan bagi masyarakat. Dalam menjawab semua tuntutan tersebut, maka pondok pesantren sudah semestinya memerlukan pengembangan dan perubahan pengelolaan yang berorentasi masa depan yang kompetitif. Adapun salah satu kata kunci (*keyword*) yang dapat digunakan untuk menjadikan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mampu menjawab segala tuntutan zaman adalah dengan cara membenahi manajemen sumber daya manusia.

Secara terpisah, A. Sihotang memaknai sumber daya manusia (SDM) sebagai berikut:[352]

1) Sumber daya manusia adalah *manusia* yang mengandung pengertian usaha kerja yang dapat disumbangkan dalam proses produksi yaitu sumber daya manusia yang mampu bekerja untuk menghasilkan barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat umum.
2) Sumber daya manusia mengandung pengertian *tenaga* manajerial atau faktor dispositif yang dimaksudkan dari sumber daya manusia itu. Adapun faktor-faktor dispositif yang dimaksudkan dari sumber daya manusia itu meliputi: (a) Kepemimpinan untuk berprestasi; (b) Perencanaan kegiatan berprestasi; (c) Pengendalian kegiatan produksi

---

[352] A. Sihotang, *Manajemen Sumbar Daya Manusia*, (Jakarta: PT Pradnya Paramita 2007), h. 8.

Apa yang telah dikemukakan oleh Sihotang tersebut di atas, dapat penulis garis bawahi, jika sumber daya manusia merupakan kekuatan dan kekayaan yang dimiliki manusia sebagai penunjang dalam proses pembangunan, baik sebagai produsen yang dikembangkan untuk menaikkan produktivitas dan juga sebagai manusia yang diberi ruang sosial, ekonomi dan politik untuk mengembangkan diri secara utuh. Oleh sebab itu, SDM merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibentuk berbagai visi dan misi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi diurus dan dikelola oleh manusia. Namun demikian, dalam sebuah organisasi/lembaga pendidikan sangat dibutuhkan sebuah manajemen sumber daya manusia.

Selanjutnya, berkaitan dengan istilah[353] dan penjelasan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, sering disingkat MSDM, sebenarnya sangat variatif dan beragam, atau tergantung dari definisi operasional yang ingin dikembangkan. Menurut Dessler, MSDM merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.[354] Oleh sebab itu, dalam MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia–bukan mesin–dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Sehingga dalam kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi dan lainnya.

---

[353] Berbagai istilah yang dipakai untuk menunjukkan manajemen sumber daya manusia antara lain: manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaiaan, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personalia (kepegawaian), dan hubungan industrial.

[354] Gary Dessler, *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, edisi ke-9 jilid 2, edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: Indeks, 2005), h. 5.

Sementara itu, Douglas dan James mendefiniskan MSDM adalah suatu proses melalui kesesuaian optimal diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.[355] Sedangkan menurut Bashir Barthos, MSDM timbul sebagai suatu masalah baru pada dasawarsa 1960-an. MSDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber-sumber daya manusia, baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.[356]

T. Hani Handoko memberikan pendapat tentang MSDM. Menurutnya, MSDM merupakan proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.[357] Melengkapi hal tersebut, Husein Umar mendifinisikan MSDM sebagai seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia sehingga tujuan organisasi direalisasi secara daya guna dan adanya kegairahan kerja dari semua tenaga kerja.[358]

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu fungsi dan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan

---

[355] *Human Resource Management is the prosses through hican optimal fit is achieved among the employee, job, organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets it's goals*. Lebih lengkap lihat dalam Hall T. Douglas. & James Goodale G, *Human Resources Management, Strategy, Design and Impelementation*, (Scott Foresman and Company: Glenview, 1986), h. 6

[356] Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1990), h. 1

[357] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 2001), h. 4

[358] Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1998), h. 198

pemutusan hubungan kerja yang dilaksanakan dalam suatu organisasi untuk memudahkan pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dalam mencapai tujuan individual, organisasi dan masyarakat.

Meskipun keberadaan konsep sumber daya manusia dalam kontek keagamaan tidak diragukan, akan tetapi dalam rangka meningkatkan eksistensi dan peranan pondok pesantren di bidang kehidupan sosial masyarakat, sangat memerlukan perhatian yang serius. Penyediaan dan peningkatan sumber daya manusia dalam bidang manajemen kelembagaan, serta bidang-bidang yang berkaitan dengan kehidupan sosial masyarakat, mesti menjadi pertimbangan pesantren di era kekinian. Oleh sebab itu, agar budaya dan tradisi pendidikan di pondok pesantren tidak tercerabut dari akarnya—terlebih pada kontek perkembangan dan perubahan zaman—maka sangat diperlukan sebuah manajemen sumber daya manusia yang mumpuni.

b. Prinsip dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pondok pesantren dapat dikatakan sebagai "bapak" dari pendidikan Islam di Indonesia. Oleh sebab itu, mestinya pesantren didirikan selaras dengan adanya tuntutan dan kebutuhan jaman. Jika kita lihat dari perjalanan sejarah, bila dirunut kembali sesungguhnya pesantren dilahirkan atas kesadaran kewajiban dakwah Islamiyah, yakni menyebarkan dan mengembangkan ajaran Islam sekaligus mencetak kader-kader ulama (da'i).[359] Oleh sebab itu, pengelola pesantren harus mempersiapkan MSDM untuk mendukungnya. Namun sebelumnya, pengelola pondok pesantren harus mengetahui prinsip-prinsip dalam MSDM. Adapun prinsip dasar MSDM menurut Hasbullah meliputi beberapa hal, yaitu:

1) Dalam pengembangan suatu lembaga pendidikan baik sekolah/ madrasah/pesantren, sumber daya manusia

[359] Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Lembaga Studi Islam dan Kemasyarakatan LKIS, 1999), h. 138.

adalah komponen paling penting dalam menunjang berlangsungnya kegiatan, baik pendidikan maupun keorganisasian lembaga.

2) Sumber daya manusia akan berperan secara optimal, jika dikelola dengan baik, sehingga menunjang tercapainya tujuan dari lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan.
3) Kultur dan suasana organisasi lembaga pendidikan serta perilaku manajerialnya sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan pengembangan sekolah/madrasah atau pesantren.
4) Manajemen personalia di sekolah/madrasah, pesantren pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga (guru, ustadz, staf administrasi, peserta didik, orang tua) dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah, madrasah, pesantren.[360]

Dengan memperhatikan prinsip-prinsip dasar MSDM, pondok pesantren akan mampu membuat konsep yang mengandung nilai-nilai dasar strategis yang proaktif dan antisipatif, dengan mempertahankan nilai-nilai dasar yang benar-benar diyakini untuk terus dipelihara serta dikembangkan. Apalagi dalam kehidupan yang modern sekarang.[361] Atas dasar inilah, maka sistem pendidikan pesantren yang jelas akan melahirkan pemikiran, karya intelektual dan ketrampilan kreatif sebagai jawaban terhadap problem masyarakat serta mampu memberikan arah perubahan yang berorientasi masa depan sehingga menghasilkan sebuah format pendidikan pesantren yang diharapkan relevan dengan tuntutan era globalisasi.

Selanjutnya, selain memperhatikan prinsip-prinsip MSDM, seyogjanya dalam menjalankan pekerjaan suatu organisasi mesti memperhatikan fungsi-fungsi manajemen

---

[360] Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2006), h. 11

[361] Manfred Ziemek, *Pesantren Islamische Bildung Im Sozialen Wandel*, (Frankfut/M. (IKO), 1986), h. 107-108.

dan fungsi operasional. Menurut Flippo, fungsi-fungsi MSDM ada dua macam, yaitu MSDM sebagai fungsi manajemen dan MSDM sebagai fungsi operasional.[362] Adapun fungsi-fungsi tersebut akan penulis uraikan secara gamblang berikut ini:

1) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai fungsi manajemen

Pada level ini, fungsi manajemen meliputi beberapa hal selayaknya fungsi manajemen pada umumnya, yaitu:

(a) Perencanaan (*planning*), yang mencakup:

1) Proses perencanaan, yang meliputi langkah-langkah:
    a) Menentukan tujuan perencanaan
    b) Menentukan tindakan untuk mencapai tujuan
    c) Mengembangkan dasar pemikiran kondisi mendatang
    d) Mengidentifikasi cara untuk mencapai tujuan; dan
    e) Mengimplementasi rencana tindakan dan mengevaluasi hasilnya.
2) Elemen Perencanaan. Dalam elemen perencanaan terdiri atas dua elemen penting, yaitu sasaran (*goals*) dan rencana (*plan*).
3) Unsur-unsur Perencanaan, meliputi:
    a) Tindakan apa yang harus dikerjakan
    b) Apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan
    c) Tindakan tersebut dilakukan (tempat dan lokasi)
    d) Kapan tindakan tersebut dilakukan
    e) Siapa yang akan melakukan tindakan; dan
    f) Bagaimana cara melaksanakan tindakan.
4) Klasifikasi Perencanaan, yaitu:

[362] Edwin B. Flippo, *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII Jilid II, Terj. Alponso S, (Erlangga, Jakarta, 2002), h. 5-7

a) Rencana pengembangan. Rencana-rencana ini menunjukkan arah (secara grafis) tujuan dari lembaga atau perusahaan.
b) Rencana laba.
c) Rencana pemakai; dan
d) Rencana anggota-anggota manajemen. Rencana yang dirumuskan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan anggota-anggota manajemen menjadi lebih unggul.[363]

5) Tipe-tipe Perencanaan, yaitu:
   a) Perencanaan jangka panjang (*short range plans*);
   b) Perencanaan jangka pendek (*long range plans*);
   c) Perencanaan strategi;
   d) Perencanaan operasional;
   e) Perencanaan tetap; dan
   f) Perencanaan sekali pakai.
6) Dasar-dasar Perencanaan yang baik, meliputi:
   a) *Forecasting*, proses pembuatan asumsi-asumsi tentang apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang.
   b) Penggunaan skenario, meliputi penentuan beberapa alternatif skenario masa yang akan datang atau peristiwa yang mungkin terjadi.
   c) *Benchmarking*, perbandingan eksternal untuk mengevaluasi secara lebih baik suatu arus kinerja dan menentukan kemungkinan tindakan yang dilakukan untuk masa yang akan datang.
   d) Partisipan dan keterlibatan, perencanaan semua orang yang mungkin akan mempengaruhi hasil dari perencanaan dan

[363] Edwin B. Flippo, *Personel Management...*, h. 60

atau akan membantu mengimplementasikan perencanaan-perencanaan tersebut; dan

e) Penggunaan staf perencana, bertanggung jawab dalam mengarahkan dan mengkoordinasi sistem perencanaan untuk organisasi secara keseluruhan atau untuk salah satu komponen perencanaan yang utama.

7) Sifat rencana yang baik, yaitu:

a) Pemakaian kata-kata yang sederhana dan jelas;

b) Fleksibel;

c) Stabilitas;

d) Ada dalam pertimbangan; dan

e) Meliputi seluruh tindakan yang dibutuhkan dalam organisasi.

(b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pada level pengorganisasian (*organizing*) mencakup beberapa hal, yaitu:

1) Ciri-ciri Organisasi

Ciri-ciri organisasi adalah sebagai berikut:

a) Mempunyai tujuan dan sasaran;

b) Mempunyai keterikatan format dan tata tertib yang harus ditaati;

c) Adanya kerjasama dari sekelompok orang; dan

d) Mempunyai koordinasi tugas dan wewenang.

2) Komponen-komponen Organisasi

Ada empat komponen dari organisasi, yaitu "WERE" (*Work*, *Employees*, *Relationship* dan *Environment*).

3) Prinsip-prinsip Organisasi

Sebagaimana telah dikemukakan oleh Williams[364] bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi:

a) Organisasi mempunyai tujuan yang jelas;
b) Prinsip skala hirarki;
c) Prinsip kesatuan perintah;
d) Prinsip pendelegasian wewenang;
e) Prinsip pertanggungjawaban;
f) Prinsip pembagian pekerjaan;
g) Prinsip rentang pengendalian;
h) Prinsip fungsional;
i) Prinsip pemisahan;
j) Prinsip keseimbangan;
k) Prinsip fleksibilitas; dan
l) Prinsip kepemimpinan.

(c) Pengarahan (*directing*)

Pada level pengarahan terdapat dua fungsi yang harus dijalankan, yaitu fungsi *staffing* dan *leading*. Fungsi *staffing* adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi *leading* dilakukan pengarahan sumber daya manusia agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

(d) Pengawasan (*controlling*)

Fungsi pengawasan meliputi beberapa hal, yaitu:

1) Tahap-tahap Pengawasan

Tahap-tahap pengawasan terdiri atas:

(a) Penentuan standar.
(b) Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.
(c) Pengukuran pelaksanaan kegiatan.
(d) Pembanding pelaksanaan dengan standar dan analisa penyimpangan; dan
(e) Pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan.

[364] William G. Cochran, *Sampling Techniques*, (Charles E., Tuttle Company Inc Japan, 1965), h. 85

2) Tipe-tipe Pengawasan

Tipe pengawasan terdiri dari tiga hal, yaitu:

(a) *Feedforward Control* dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah dan penyimpangan dari standar tujuan dan memungkinkan koreksi sebelum suatu kegiatan tertentu diselesaikan.

(b) *Concurrent Control* merupakan proses dalam aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu sebelum suatu kegiatan dilanjutkan atau untuk menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

(c) *Feedback Control* mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan.

(1) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai fungsi operasional

Pada lavel ini, fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia meliputi 6 hal, yaitu:

(a) Pengadaan (*procurement*)
(b) Pengembangan (*development*)
(c) Kompensasi (*compensation*)
(d) Integrasi (*integration*)
(e) Pemeliharaan (*maintenance*)
(f) Pemutusan Hubungan Kerja (*separation*)

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka dapat penulis simpulkan jika fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) terdiri atas dua fungsi, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional. Sebagai fungsi manajemen , MSDM memiliki tugas yaitu: mengatur, merencanakan, pengorganisasian, memimpin serta mengendalikan manusia, yang merupakan asset penting bagi sebuah organisasi. Sedangkan sebagai fungsi operasional meliputi; karyawan / tenaga kerja, dalam hal ini berhubungan dengan: pengadaan, pengembangan,

kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

Selanjutnya, untuk dapat mengembangkan SDM, pesantren pada level yang lebih baik diperlukan sebuah strategi. Untuk itulah—dengan meminjam istilah dari Sondang P. Siagian diperlukan langkah-langkah dalam pengembangan strategi tersebut. Adapun langkah-langkah tersebut, meliputi:[365]

a) Mengidentifikasi Perencanaan. Idealnya, perencanaan terjadi di setiap tipe kegiatan. Oleh sebab itu, pimpinan pondok pesantren diharapkan mampu merumuskan tujuan dan menganalisis jabatan yang didalamnya tekandung *job description* dan *job specification*. Pada tahap ini, seyogjanya pemimpin pesantren dapat mengklasifikasikan atau menggolongkan jenis pekerjaan dan mampu memprediksi orang yang seperti apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut.

b) Perekrutan Tenaga Kerja. Dalam langkah kedua ini, proses perekrutan tenaga kerja oleh pimpinan pondok pesantren idealnya diterjemahkan sebagai suatu proses pencarian kandidat pekerja yang potensial untuk menjalankan dan mengatasi lowongan dalam organisasi yang dijalankan.

c) Seleksi Sumber Daya Manusia. Pada langkah ketiga ini, pemimpin pondok pesantren mestinya benar-benar mempertimbangkan kebutuhan tenaga kerja seperti apa yang sesuai dengan *job description* yang telah disiapkan. Berkaiatan dengan hal ini, Munro Fraser dalam B. Castetter, mensinyalir jika pemimpin dalam seleksi SDM harus mempertimbangkan beberapa hal[366] agar

[365] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 30-31

[366] (a) *Performance*; (b) Kualifikasi pendidikan, pelatihan dan pengalaman; (c) Bakat pembawaan; (d) Motivasi; (e) Penyesuaian, maksudnya tetap stabil dalam

diharapkan menghasilkan *input* yang berkualitas supaya dalam bekerja mampu bertanggung jawab secara keahlian dan psikologis terhadap lembaga atau instansi.

d) Pelatihan dan Pengembangan SDM. Proses ini ditujukan untuk menjaga dan meningkatkan prestasi yang dimiliki oleh anggota organisasi, baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang.

e) Motivasi. Pemimpin pesantren harus bisa memotivasi para bawahan, agar tidak sering terjadi keluar masuk karyawan (*labour turn over*) karena imbasnya tentu akan terjadi pembengkakan biaya pada keuangan pesantren. Oleh sebab itu, para manajer dalam organisasi (terutama manajer puncak) harus selalu berusaha untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan bawahannya. Dengan demikian pemimpin pesantren yang bersangkutan akan lebih mudah meyakinkan para bawahan bahwa dengan tercapainya tujuan organisasi, tujuan-tujuan pribadi para bawahan itu pun akan ikut tercapai pula.

f) Menumbuhkan komitmen kerja pada bawahan. Untuk menumbuhkan komitmen kerja dalam pesantren, perlu sekali diciptakan lingkungan yang mendukung, yakni lingkungan yang terbuka dan saling percaya antara karyawan dengan pemimpin pesantren.

g) Kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan terletak pada motivasinya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menyenangi pekerjaannya sehingga lebih produktif, sehingga ia mampu menciptakan *goal-state* dan karenanya ia merasa dihargai.

---

menghadapi tekanan, dan memiliki hubungan baik dengan yang lain. Lebih lengkap lihat William B. Castetter, *The Human Resources Funcion Educational Administration*, (Columbus: Ohio Meril, 1992), h. 33

h) Penilaian Kinerja. Penilaian kerja mempunyai arti sebagai proses sistematik untuk menilai segenap perilaku kerja pengelola atau pegawai dalam kurun waktu kerja tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan pengelola atau pegawai.

Dalil-dalil berikut menjelaskan bahwa untuk berbuat secara terencana disenangi Allah serta untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada serta berlaku adil dibutuhkan suatu keahlian dalam pengelolaannya. Dia antara dalil tersebut antara lain:

اِذَا وُسِدَ الأمْرُ اِلَي غَيْرِ اَهْلِهِ فَنْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخارى

Artinya: Apabila suatu urusan diserahkan pada bukan ahlinya, maka tunggu saat kehancurannya (H.R. Bukhari)

Q.S. Ash Shof : 4 yang berbunyi :

إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلَّذِينَ يُقَٰتِلُونَ فِي سَبِيلِهِۦ صَفًّا كَأَنَّهُم بُنۡيَٰنٞ مَّرۡصُوصٞ ﴿٤﴾

Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Q.S. Al Mukminuun : 8 yang berbunyi:

وَٱلَّذِينَ هُمۡ لِأَمَٰنَٰتِهِمۡ وَعَهۡدِهِمۡ رَٰعُونَ ﴿٨﴾

Artimya: Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.

Dari Hadits dan ayat Al Qur'an di atas, dapat di fahami, bahwa manajemen SDM tersebut hendaknya mengarahkan SDM menjadi profesional, memiliki tujuan yang sama sebagai sebuah tim dalam mencapai tujuan, memegang amanah dan melaksanakan janjinya.

2. Manajemen Pembelajaran di Pondok Pesantren

Manajemen pembelajaran memiliki peranan penting di setiap satuan pendidikan karena akan menentukan kualitas lulusan. Tak terkecuali pula dalam lingkup pendidikan pondok pesantren, manajemen pembelajaran juga dapat berperan sebagai penentu kualitas lulusan santri-santrinya. Manajemen pembelaran itu sendiri oleh Alben Ambarita dimaknai sebagai kemampuan guru dalam mendayagunakan sumber daya yang ada, melalui kegiatan menciptakan dan mengembangkan kerja sama, sehingga terbentuk pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan di kelas secara efektif dan efisien.[367]

Selanjutnya, manajemen pembelajaran dalam arti luas berisi proses kegiatan mengelola bagaimana membelajarkan si pembelajar dengan kegiatan yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian dan penilaian. Sementara itu, manajemen pembelajaran dalam arti sempit diartikan sebagai kegiatan yang perlu dikelola oleh guru selama terjadi proses interaksinya dengan siswa dalam pelaksanaan pembelajaran. Kemudian, pendapat yang berbeda disampaikan oleh Suryosubroto. Menurutnya, manajemen pembelajaran mempunyai pengertian kerjasama untuk mencapai tujuan proses belajar mengajar dan dapat dilihat dengan kerangka berpikir sistem. Manajemen pembelajaran juga mengandung pengertian proses untuk mencapai tujuan belajar mengajar yang dimulai dari perencanaan, pengarahan, pemantauan dan penilaian.[368]

Standar proses menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2007 Tanggal 23 November 2007 tentang Standar Proses Untuk Satuan Pendidikan Dasar Dan Menengah adalah meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil

---

[367] Alben Ambarita, *Manajemen Pembelajaran*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2006), h. 72

[368] Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), h. 16

pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikatakan jika manajemen pembelajaran di lembaga pendidikan pondok pesantren merupakan sebuah kegiatan pendidikan yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian atau evaluasi pelaksanaan pembelajaran dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, sehingga tercipta proses belajar mengajar yang efektif dan efisien. Adapun penjelasan mengenai perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran adalah sebagai berikut:

a. Pengertian Perencanaan Pembelajaran

Perencanaan pembelajaran merupakan hal penting untuk memulai kegiatan pembelajaran dan mempengaruhi proses keberhasilan pendidikan. Alben Ambarita menjelaskan bahwa perencanaan pembelajaran berkaitan dengan kemampuan untuk membuat keputusan tentang pengorganisasian, implementasi, dan evaluasi pembelajaran.[369] Perencanaan pembelajaran merupakan tugas penting guru untuk mempertimbangkan tentang siapa mengerjakan apa, kapan dilaksanakan dan bagaimana melaksanakannya, perintah pembelajaran yang terjadi, di mana kejadian terjadi, perkiraan waktu yang digunakan untuk pembelajaran, dan sumber-sumber serta bahan yang dibutuhkan.

Hal senada juga dikemukakan oleh Degeng menurutnya pembelajaran memiliki hakikat perencanaan atau perancangan sebagai upaya untuk membelajarkan siswa, karena siswa tidak hanya berinteraksi dengan guru sebagai salah satu sumber belajar tetapi juga berinteraksi dengan keseluruhan sumber belajar yang dipakai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diinginkan.[370] Oleh

---

[369] Alben Ambarita, *Manajemen Pembelajaran...*, h. 73

[370] I Nyoman Sudana Degeng, *Teknologi Pendidikan*, (Jakarta: Depdikbud RI, 1993), h. 2

karenanya, pembelajaran memusatkan perhatian pada bagaimana membelajarkan siswa bukan apa yang dipelajari siswa.

Sementara itu, menurut Abdul Majid perencanaan pembelajaran merupakan proses penyusunan materi pelajaran, penggunaan media pengajaran, penggunaan pendekatan dan metode pengajaran, dan penilaian dalam suatu alokasi waktu yang akan dilaksanakan pada masa tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.[371]

Berpijak pada uraian di atas, maka dapat penulis katakan jika perencanaan pembelajaran di pondok pesantren adalah kegiatan awal yang dilakukan oleh pendidik atau kiyai/ustadz untuk membelajarkan santri-santrinya dengan menyusun materi pengajaran, metode mengajar, melengkapi media pengajaran dan menentukan porsi waktu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Komponen Perencanaan Pembelajaran

Komponen perencanaan pembelajaran merupakan aspek penting yang harus diperhatikan karena berkaitan dengan aktivitas pembelajaran itu sendiri, yang berhubungan dengan kebutuhan pendidik dalam mendidik peserta didik. Dikatakan oleh Alben Ambarita bahwa komponen pembelajaran merupakan hal yang utama dalam interaksi guru dan peserta didik untuk menyampaikan konsep atau keterampilan agar dikuasai peserta didik.[372]

Oleh sebab itu, kepala sekolah diharapkan mampu mengkoordinasikan pendidik dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, yang meliputi:

1) Penyusunan silabus, program tahunan, program semester, dan mid semester.
2) Penyusunan desain pembelajaran peserta didik
3) Penguasaan dan implementasi metode pembelajaran.
4) Penilaian sebagai uji kompetensi.

---

[371] Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2009), h. 17

[372] Alben Ambarita, *Manajemen Pembelajaran*..., h. 75

5) Kontrol dalam pencapaian indikator keberhasilan peserta didik.

Berkaitan dengan perencanaan pembelajaran, Kenneth D. Moore memberikan statemen bahwa komponen perencanaan pembelajaran meliputi beberapa hal, yaitu:

(1) Topik bahasan
(2) Tujuan pembelajaran (kompetensi dan indikator kompetensi).
(3) Materi pelajaran.
(4) Kegiatan pembelajaran.
(5) Alat atau media yang dibutuhkan.
(6) Evaluasi hasil belajar.[373]

Menurut Abdul Majid bahwa komponen penting perencanaan pembelajaran, meliputi:

(a) Apa yang akan diajarkan, pentanyaan ini menyangkut berbagai kompetensi yang akan dicapai, indikator-indikatornya, dan materi bahan ajar yang akan disampaikan.
(b) Bagaimana mengajarkannya, pertanyaan ini berkenaan dengan berbagai strategi yang akan dikembangkan dalam proses pembelajaran, termasuk pengembangan aktivitas operasional bagi siswa dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
(c) Bagaimana mengevaluasi hasil belajar, pertanyaan ini harus dijawab dengan merancang jenis evaluasi untuk mengukur daya serap siswa terhadap materi yang dipelajari.[374]

---

[373] Kenneth D. Moore, *Classroom Teaching Skill*, (New York: McGraw Hill, 2001), h. 126

[374] Lebih lanjut Abdul Majid menjelaskan bahwa, jika pada kurikulum 2004 memberikan kewajiban kepada guru untuk membuat Program Satuan Pembelajaran (PSP) untuk setiap pokok bahasan yang tidak hanya disampaikan pada satu kali pertemuan tetapi mungkin 2, 3, 4, sampai 5 kali pertemuan. Adapun rencana pembelajaran harian menggunakan Rencana Pembelajaran (RP) yang dibuat setiap akan mengajar. Sedangkan sejak kurikulum 2004 dikenalkan istilah silabus yaitu garis besar, ringkasan, ikhtisar, atau pokok-pokok materi pelajaran dan Rencana Pembelajaran (RP) sekarang berganti istilah menjadi Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Lebih lengkap lihat Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*..., h. 97

Sementara itu menurut Mulyasa, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) merupakan rencana yang menggambarkan prosedur dan manajemen pembelajaran untuk mencapai satu atau lebih kompetensi dasar yang ditetapkan dalam standar isi dan dijabarkan silabus[375]. Artinya, RPP merupakan penjabaran lebih lanjut dari silabus. Adapun langkah-langkah penyusunan RPP sebagai berikut:

(1) Mengisi kolom identitas yang terdiri dari mata pelajaran, satuan pendidikan, kelas atau semester, pertemuan.
(2) Menentukan alokasi waktu yang dibutuhkan untuk pertemuan yang telah ditetapkan.
(3) Menentukan standar kompetensi dan kompetensi dasar serta indikator yang akan digunakan yang terdapat pada silabus yang telah disusun.
(4) Merumuskan tujuan pembelajaran berdasarkan standar kompetensi dan kompetensi dasar, serta indikator yang telah ditentukan.
(5) Mengidentifikasi materi standar berdasarkan materi pokok atau pembelajaran yang terdapat dalam silabus. Materi standar merupakan uraian dari materi pokok atau pembelajaran.
(6) Menentukan metode pembelajaran yang akan digunakan.

---

375 Berkaitan dengan hal ini, secara lebih khusus Mulyasa menjelaskan bahwa pengertian silabus adalah rencana pembelajaran pada suatu kelompok mata pelajaran dengan tema tertentu, yang mencakup standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pembelajaran, indikator, penilaian, alokasi waktu, dan sumber belajar yang dikembangkan setiap satuan pendidikan. Silabus merupakan bagian dari kurikulum sebagai penjabaran dari standar kompetensi dan kompetensi dasar ke dalam materi pembelajaran, kegiatan pembelajaran, dan indikator pencapaian kompetensi untuk penilaian hasil belajar. Adapun langkah-langkah penyusunan silabus meliputi: (1) Merumuskan kompetensi dan tujuan pembelajaran, menentukan materi standar yang memuat kompetensi dasar, materi standar, hasil belajar dan indikator hasil belajar; (2) Menentukan strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang sesuai dengan model pembelajaran; (3) Menentukan alat evaluasi berbasis kelas, alat ujian berbasis sekolah sesuai dengan visi dan misi satuan pendidikan; (4) Menganalisa kesesuaian silabus dengan pengorganisasian pengalaman belajar, dan waktu yang tersedia sesuai dengan kurikulum dan perangkatnya (kegiatan pembelajaran, pengelolaan kurikulum berbasis sekolah, kurikulum dan hasil belajar, serta penilaian berbasis kelas, dan ujian berbasis satuan pendidikan). Lebih lengkap lihat Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), h. 176.

(7) Merumuskan langkah-langkah pembelajaran yang terdiri dari kegiatan awal, inti, dan akhir.
(8) Menentukan sumber belajar yang digunakan.
(9) Menyusun kriteria penilaian, lembar pengamatan, contoh soal, dan teknik penilaian.[376]

Adapun dalam penyusunan format Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) sekurang-kurangnya memuat: tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar.

Perpijak pada uraian yang ada di atas, maka dapat penulis katakan jika komponen perencanaan pembelajaran meliputi beberapa hal, yaitu: (1) Penyusunan silabus; (2) Penyusunan desain pembelajaran; (3) Metode pembelajaran; (4) Media pembelajaran; (5) Kontrol terhadap capaian kompetensi; (6) Merancang jenis evaluasi untuk mengukur kemampuan siswa menyerap materi. Namun demikian, dalam penelitian manajemen penyelenggaraan pondok pesantren Al-Fatah Al-Muhajirun di Desa Negara Ratu Kecamatan Natar Lampung Selatan ini, pada aspek perencanaan pembelajaran akan difokuskan pada penyusunan desain pembelajaran, metode pembelajaran dan media pembelajaran.

c. Pelaksanaan Pembelajaran

Setelah melakukan perencanaan pembelajaran, langkah berikutnya adalah merealisasikan semua yang telah dirancang ke dalam proses belajar mengajar. Berkaitan dengan hal tersebut, Alben Ambarita menjelaskan bahwa pelaksanaan pembelajaran merupakan kegiatan menyeluruh yang mencerminkan interaksi antara *input* dinamis dan *input* statis yang dikendalikan oleh *input* manajemen.[377] Dalam kontek pendidikan pondok pesantren, *input* dinamis dapat diterjemahkan sebagai kiyai sebagai pimpinan pondok pesantren, ustadz atau guru, santri (peserta didik), dan wali

---

[376] Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), h. 176.

[377] Alben Ambarita, *Manajemen Pembelajaran...*, h. 78

santri atau orang tua peserta didik. Sementara itu, *input* statis dapat diterjemahkan sebagai lingkungan pondok pesantren dan sarana prasarana belajar. Sedangkan *input* manajemen merupakan seperangkat aturan yang mengendalikan interaksi *input* dinamis dan *input* statis dalam suatu proses, visi dan misi, uraian tugas ustadz dan tata tertib pondok pesantren.

Sementara itu di sisi lain, Syaiful Bahri dan Aswan Zain mengatakan jika pelaksanaan pembelajaran merupakan suatu kegiatan yang bernilai edukatif mewarnai interaksi yang terjadi antara guru dan siswa.[378] Adapun dapat dikatakan sebagai proses interaksi yang bernilai edukatif, sebab dalam pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah dirumuskan sebelum pelaksanaan pembelajaran dimulai. Hal senada juga dikatakan oleh Nana Sudjana bahwa pelaksanaan pembelajaran merupakan proses yang diatur sedemikian rupa menurut langkah-langkah tertentu agar pelaksanaan mencapai hasil yang diharapkan.[379]

Bertolak dari apa yang telah terurai di atas, maka dapat penulis katakan jika pelaksanaan pembelajaran di pondok pesantren adalah sebuah proses interaksi antara kiyai/ustadz (pendidik) dan para santri (peserta didik) di lingkungan belajar yang bernilai edukatif dengan memanfaatkan sarana dan prasarana belajar untuk mencapai tujuan pembelajaran yang sebelumnya telah dirumuskan.

d. Tahapan Pelaksanaan Pembelajaran

Berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran agar dapat berjalan secara sistematis, maka dapat diklasifikasikan ke dalam tiga tahapan. Menurut Mulyasa pelaksanaan

---

[378] Syaiful Bahri dan Aswan Zain, *Setrategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 1

[379] Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2010), h. 136

pembelajaran terdiri dari kegiatan awal, inti dan akhir.[380] Adapun rincian kegiatan tersebut meliputi:

(1) Kegiatan awal, yang terdiri dari:
   a) Menciptakan lingkungan dengan salam pembuka dan berdoa.
   b) *Preetest* yaitu peserta didik menjawab beberapa pertanyaan tentang materi pelajaran yang akan diajarkan.
   c) Menghubungkan materi yang telah dimiliki peserta didik dengan bahan atau kompetensi baru.

(2) Kegiatan inti
   a) Pengorganisasian sebagai contoh membentuk kelompok besar atau kecil.
   b) Prosedur pembelajaran contohnya terdiri dari: (1) Tanya jawab (2) Kegiatan pengamatan. (3) Melaporkan hasil pengamatan. (4) Diskusi kelompok. (5) Menyimpulkan hasil pengamatan dan diskusi. (6) Memberi contoh penerapan konsep dalam kehidupan sehari-hari. (7) Membuat rangkuman.
   c) Pembentukan kompetensi.

(3) Kegiatan akhir, meliputi:
   a) Untuk membentuk kompetensi dan memantapkan peserta didik terhadap kompetensi yang telah dipelajari bisa dilakukan dengan perenungan.
   b) *Post test* bisa dilakukan lisan atau tertulis.
   c) Menutup pembelajaran dengan berdoa.

Sementara itu menurut Suryosubroto, pelaksanaan proses belajar mengajar merupakan inti dari kegiatan pendidikan, sehingga harus terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:[381]

(a) Tahapan pra Instruktusional.

---

[380] Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*..., h. 243

[381] Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), h. 36

Tahapan ini merupakan tahapan yang ditempuh pada saat memulai proses belajar mengajar, sehingga pendidik harus menanyakan beberapa hal kepada peserta didik, yaitu:

(1) Guru menanyakan kehadiran peserta didik dan mencatat yang tidak hadir
(2) Bertanya kepada peserta didik sampai di mana pembahasan sebelumnya.
(3) Memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk bertanya mengenai bahan pelajaran yang belum dikuasainya dari pelajaran yang sudah disampaikan.
(4) Mengajukan pertanyaan kepada peserta didik berkaitan dengan materi yang sudah diberikan.
(5) Mengulang bahan pelajaran yang lain secara singkat tetapi mencakup semua aspek bahan materi.

(b) Tahap Instruktusional.

Merupakan tahapan pemberian bahan pelajaran oleh pendidik. Hal ini dapat diidentifikasi dengan beberapa kegiatannya, yaitu:

(1) Menjelaskan kepada peserta didik tujuan pengajaran yang harus dicapai.
(2) Menjelaskan pokok materi yang akan dibahas.
(3) Membahas pokok materi yang sudah dituliskan.
(4) Pada setiap materi yang dibahas sebaiknya diberikan contoh konkret, pertanyaan, dan tugas.
(5) Penggunaan alat bantu pengajaran untuk memperjelas pembahasan pada setiap materi pelajaran.
(6) Menyimpulkan hasil pembahasan dari semua pokok materi.

(c) Tahap Evaluasi dan Tindak Lanjut

Pada dasarnya, tahap ini bertujuan untuk mengetahui keberhasilan tahap instruktusional. Adapun kegiatan yang dilakukan adalah:

(1) Mengajukan pertanyaan kepada kelas atau kepada beberapa peserta didik mengenai semua aspek pokok materi yang telah dibahas pada tahap instruktusional.
(2) Apabila pertanyaan yang diajukan belum dapat dijawab peserta didik kurang dari 70 persen, maka pendidik harus mengulang pelajaran.
(3) Untuk memperkaya pengetahuan peserta didik mengenai materi yang dibahas, pendidik dapat memberikan tugas atau pekerjaan rumah.
(4) Akhiri pelajaran dengan menjelaskan atau memberitahukan pokok materi yang akan dibahas pada pelajaran berikutnya.

Bertolak dari teori-teori di atas, maka dapat penulis katakan jika dalam penelitian ini penulis menggunakan teori Mulyasa dengan pembagian kegiatan awal, kegiatan inti, dan kegiatan akhir untuk mengetahui pelaksanaan pembelajaran di Pondok Pesantren Al-Fatah Al-Muhajirun Natar Lampung Selatan.

e. Evaluasi Pembelajaran

Dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), Pasal 58 ayat 1 telah disebutkan bahwa evaluasi hasil belajar peserta didik dilakukan oleh pendidik untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan.[382] Sehingga dalam aplikasinya, evaluasi pembelajaran benar-benar dilakukan untuk mengetahui apakah perencanaan pembelajaran yang telah dirumuskan dan direalisasikan dalam pelaksanaan pembelajaran telah tercapai atau belum.

Berkenaan dengan evaluasi pembelajaran, Suharsimi Arikunto mengatakan jika evaluasi proses pengajaran merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan dengan sengaja untuk melihat atau mengetahui seberapa tinggi

[382] Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), pasal 58 ayat 1

tingkat keberhasilan dari kegiatan yang direncanakan.[383] Menindaklanjuti hal tersebut, Grondlund dan Linn, juga ikut berstatemen bahwa evaluasi pembelajaran merupakan suatu proses mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasi informasi secara sistematik untuk menetapkan sejauh mana ketercapaian tujuan pembelajaran.[384]

Oleh karenanya, berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat penulis katakan jika evaluasi pembelajaran di pondok pesantren merupakan sebentuk aktivitas yang dilakukan oleh kiyai ataupun ustadz dalam rangka mengukur sejauh mana tujuan pembelajaran yang dilaksanakannya telah tercapai.

f. Bentuk Evaluasi Pembelajaran

Pada dasarnya, evaluasi pembelajaran mempunyai bentuk yang beragam, sesuai dengan sasaran atau target yang hendak dicapai. Menyikapi hal ini, Mohamad Ali mengklasifikasikan bentuk evaluasi pembelajaran ke dalam empat macam, yaitu:

(1) Evaluasi formatif. Evaluasi ini biasanya dilaksanakan setiap kali selesai pelaksanaan pengajaran tertentu. Manfaat adalah untuk menilai keberhasilan proses belajar mengajar untuk suatu pelajaran tertentu.

(2) Evaluasi sumatif. Evaluasi ini dilaksanakan setiap akhir pengajaran suatu program atau beberapa unit pelajaran tertentu. Sasaran yang dicapai untuk menilai keberhasilan proses belajar atau kurikulum berdasarkan pengalaman belajar yang diperoleh siswa.

(3) Evaluasi diagnostik. Evaluasi ini dilaksanakan untuk meneliti atau mencari sebab kegagalan peserta didik dalam mempelajari mata pelajaran.

---

383 Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), h. 290

384 Norman E. Gronlund dan Joyce E. Linn, *Measurement and Evaluation in Teaching*, (New Jersey: Mcmillan Publishing Company, 1990), h. 5

(4) Evaluasi penempatan dilakukan jika kurikulum menuntut adanya pembedaan peserta didik berdasarkan kelompok, baik keberhasilan atau program yang dipilih.[385]

Hal senada juga dikemukakan oleh Farida Yusuf Tayibnapis, bahwa evaluasi hasil belajar dapat digolongkan menjadi empat jenis, yaitu:

(a) Evaluasi Formatif, yakni evaluasi yang dilaksanakan untuk keperluan memberikan umpan balik kepada guru sebagai dasar untuk memperbaiki proses belajar mengajar dan melaksanakan pelayanan khusus bagi peserta didik. Evaluasi ini jarang dipraktekkan oleh guru-guru di sekolah sebagaimana yang seharusnya.

(b) Evaluasi Sumatif, yakni evaluasi yang dlaksanakan untuk keperluan memberikan angka kemajuan belajar peserta didik yang sekaligus dapat digunakan untuk pemberian laporan kepada orang tua, penentuan kenaikan kelas, dan sebagainya.

(c) Evaluasi Penempatan, yakni evaluasi yang dilaksanakan untuk keperluan penempatan peserta didik pada situasi belajar mengajar yang tepat, sesuai dengan tingkat kemampuan lainnya yang dimilikinya.

(d) Evaluasi Diagnostik, yakni evaluasi yang dilaksanakan untuk keperluan latar belakang (psikologi, fisik, lingkungan) dari peserta didik yang mengalami kesulitan-kesulitan dalam belajar, yang hasilnya dapat digunakan sebagai dasar dalam memecahkan kesuliatan-kesuliatan tersebut. Evaluasi jenis ini erat hubungannya dengan kegiatan bimbingan dan penyuluhan di sekolah.[386]

Sementara itu, Suharsimi Arikunto secara garis besar mengklasifikasikan evaluasi pembelajaran di satuan pendidikan kedalam dua bentuk, yaitu:

---

[385] Mohamad Ali, *Pengembangan Kurikulum di Sekolah*, (Bandung: Sinar Baru, 1985), h. 127

[386] Farida Yusuf Tayibnapis, *Evaluasi Program*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 76-77

(a) Tes formatif, biasanya evaluasi atau penilaian ini dapat berupa tes (soal-soal dan pertanyaan) yang dilakukan setelah satu pokok bahasan selesai dipelajari oleh peserta didik.
(b) Tes sumatif, evaluasi atau penilaian berupa tes (soal-soal dan pertanyaan) yang dilakukan setelah kegiatan belajar mengajar berlangsung dalang jangka waktu tertentu, misalnya satu semester atau satu catur wulan.[387]

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 103 Tahun 2014 Tentang pembelajaran pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah menyebutkan bahwa:

(1) Pendekatan pembelajaran sebagaimana dimaksud pada ayat (3) menggunakan pendekatan saintifik/pendekatan berbasis proses keilmuan.
(2) Pendekatan saintifik/pendekatan berbasis proses keilmuan sebagaimana dimaksud pada ayat (7) merupakan pengorganisasian pengalaman belajar dengan urutan logis meliputi proses pembelajaran:
    a. mengamati;
    b. menanya;
    c. mengumpulkan informasi/mencoba;
    d. menalar/mengasosiasi; dan
    e. mengomunikasikan.
(3) Urutan logis sebagaimana dimaksud pada ayat (8) dapat dikembangkan dan digunakan dalam satu atau lebih pertemuan.
(4) Pendekatan saintifik/pendekatan berbasis proses keilmuan sebagaimana dimaksud pada ayat (8) dilaksanakan dengan menggunakan modus pembelajaran langsung atau tidak langsung sebagai landasan dalam menerapkan berbagai strategi dan

[387] Suharsimi Arikunto, *Manajemen Kurikulum*, (Yogyakarta: FKIP UNY, 2000), h. 89

model pembelajaran sesuai dengan Kompetensi Dasar yang ingin dicapai.

Pasal 3

(1) Pembelajaran dilaksanakan dengan menggunakan RPP.

(2) RPP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disusun oleh guru dengan mengacu pada silabus dengan prinsip:

a. memuat secara utuh kompetensi dasar sikap spiritual, sikap sosial, pengetahuan, dan keterampilan;
b. dapat dilaksanakan dalam satu atau lebih dari satu kali pertemuan;
c. memperhatikan perbedaan individual peserta didik;
d. berpusat pada peserta didik;
e. berbasis konteks;
f. berorientasi kekinian;
g. mengembangkan kemandirian belajar;
h. memberikan umpan balik dan tindak lanjut pembelajaran;
i. memiliki keterkaitan dan keterpaduan antarkompetensi dan/atau antar muatan; dan
j. memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.

(3) Prinsip sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diwujudkan dalam bentuk pembelajaran reguler, pengayaan, dan remedial.

(4) RPP sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit memuat:

a. Identitas sekolah/madrasah, mata pelajaran atau tema, kelas/semester, dan alokasi waktu;
b. Kompetensi Inti, Kompetensi Dasar, dan indikator pencapaian kompetensi;
c. Materi pembelajaran;
d. kegiatan pembelajaran yang meliputi kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan kegiatan penutup;
e. Penilaian, pembelajaran remedial, dan pengayaan; dan
f. Media, alat, bahan, dan sumber belajar.

(5) Indikator pencapaian kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (4) huruf b merupakan:
   a. Kemampuan yang dapat diobservasi untuk disimpulkan sebagai pemenuhan Kompetensi Dasar pada Kompetensi Inti 1 dan Kompetensi Inti 2; dan
   b. Kemampuan yang dapat diukur dan/atau diobservasi untuk disimpulkan sebagai pemenuhan Kompetensi Dasar pada Kompetensi Inti 3 dan Kompetensi Inti 4.

Berdasarkan beberapa teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan teori dari Suharsimi Arikunto yang membagi evaluasi pembelajaran menjadi evaluasi formatif dan evaluasi sumatif di Pondok Pesantren Al-Fatah Al-Muhajirun Natar Lampung Selatan.

3. Manajemen Kurikulum di Pondok Pesantren

a. Pengertian Kurikulum

Sebelum membahas kurikulum di pondok pesantren, alangkah baiknya jika terlebih dulu kita mengetahui pengertian dari kurikulum. Berkaitan dengan kurikulum, terdapat beberapa pendapat, diantaranya adalah; kurikulum berasal dari bahasa Latin, yaitu *curriculum* yang berarti "bahan pengajaran"; yang berasal dari kata dasar "*currere*" yang artinya "berlari cepat dan tergesa-gesa". Masih menurut Oemar, kurikulum berasal dari bahasa Perancis; *courier*; yang berarti "berlari"[388]. Sementara itu ada juga yang mengartikan kurikulum sebagai "perlombaan" (*race cause*)[389]. Selain itu, ada juga pendapat lain yang mengatakan kurikulum dapat diartikan sebagai "kumpulan subjek yang

---

[388] Omar Mohammad al-Toumy al-Syaibany, *Falsafah Pendidikan Islam*, Terj. Hassan Langgulung, (Jakarta: Bulan Bintang, 1997), h. 519 -522. Sementara itu, menurut Zainal Arifin, kurikulum berarti suatu jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari dari garis *start* sampai dengan *finish* untuk memperoleh medali atau penghargaan. Lebih lengkap lihat Zainal Arifin, *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. I, 2011), h. 2

[389] Clifton F. Cebtral, *The Undergraduate Curriculum : A Guide to innovation and refarm*, (Colorado, Boulder, Westive Bless, 1978), h.4

diajarkan di sekolah, atau arah suatu proses belajar.[390] Dan, ada juga yang berpendapat jika kurikulum berasal dari bahasa Inggris "*Curriculum*" berarti "susunan rencana pelajaran".[391] Sedangkan oleh Rusman, kurikulum dimaknai sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta bahan yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.[392]

Sementara itu, di dalam UU. No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional telah disebutkan bahwa, kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan tertentu. Melihat apa yang ada, maka kurikulum merupakan syarat mutlak yang memiliki peran sentral dalam bidang pendidikan. Sehingga Tilaar pun mengatakan jika kurikulum berupa keseluruhan program, fasilitas, dan kegiatan suatu lembaga pendidikan atau pelatihan untuk mewujudkan visi dan misi lembaganya.[393]

Dengan bertolak pada uraian sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dikatakan jika dengan kurikulum, manajemen sekolah maupun pondok pesantern dapat menentukan kebutuhan-kebutuhan lainnya yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan dalam tingkatannya. Karenanya, kurikulum harus menyentuh tiga aspek paling essensial dalam diri manusia, yaitu qalbu, akal/fikir, dan fisik; dengan tidak mengesampingkan kepentingan *stakeholder* dan lingkungan masyarakat sekitar.

---

[390] William B. Ragan, *Modern Elementary Curriculum*, (Revised Edition), (USA: Rinehart and Winston, Inc, 1960), h. 3

[391] WJS. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), h. 543

[392] Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarata: PT. RajaGrafindo Persada, Seri-II, 2009), h. 3.

[393] HAR. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000) h. 177

Pada dasarnya, fungsi pendidikan nasional tercakup dalam kurikulum yang mencakup orang yang berkepentingan dengan pendidikan tersebut. Maka fungsi kurikulum:

(1) Bagi guru sebagai petunjuk dan pedoman pelaksanaan proses belajar-mengajar.
(2) Bagi para kepala sekolah dan supervisor sebagai petunjuk dan pedoman bimbingan dan pengawasan.
(3) Bagi orang tua sebagai petunjuk dan pedoman melakukan bimbingan dan pengawasan terhadap para puteranya di rumah.
(4) Bagi masyarakat dan *stakeholder* sebagai petunjuk dan pedoman untuk memberi bantuan pendidikan.
(5) Bagi pengguna jasa pendidikan sebagai petunjuk dan pedoman untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian pendidikan dengan kebutuhan-kebutuhan masyarakat di waktu yang akan datang.
(6) Bagi dunia usaha sebagai petunjuk dan pedoman penilaian kesesuaian dunia pendidikan dengan kepentingan dunia kerja atau keterampilan.
(7) Bagi siswa—menurut Alexander Inglis dalam Hamalik[394] sebagai: fungsi penyesuaian (*the adjustive function*), fungsi integrasi (*the integrating function*), fungsi diferensiasi (*the differentiating function*), fungsi persiapan (*the propaedeutic function*), fungsi pemilihan (*the selective function*), fungsi diagnostik (*the diagnostic function*).

Berdasakan uraian di atas, maka dapat penulis simpulkan kurikulum merupakan salah satu komponen utama yang digunakan pada sebuah lembaga pendidikan—baik yang bersifat umum maupun agama—sebagai acuan untuk menentukan isi pengajaran, mengarahkan proses

[394] Oemar Hamalik, *Perkembangan Kurikulum: Dasar-dasar dan Perkembangannya*, (Bandung: Mandar Maju, 1990), h. 221

mekanisme pendidikan dan juga digunakan sebagai tolok-ukur keberhasilan dan kualitas hasil pendidikan.

b. Komponen Kurikulum

Berkaitan dengan komponen kurikulum, Sukmadinata mengklasifikasikan komponen kurikulum kedalam empat hal pokok yang saling berkaitan.[395] Keempat hal pokok tersebut, yaitu:

Pertama, tujuan kurikulum yang dirumuskan berdasarkan dua hal, yaitu: (1) perkembangan tuntutan, kebutuhan dan kondisi masyarakat, (2) didasari oleh pemikiran-pemikiran dan terarah kepada pencapaian nilai-nilai filosofis, terutama falsafah negara.[396]

Kedua, komponen yang berupa isi atau materi kurikulum yang menentukan kualitas kurikulum. Untuk mencapai tujuan pengajaran yang telah ditentukan diperlukan bahan ajar. Bahan ajar tersusun atas berbagai topik dan subtopik tertentu. Tiap topik dan subtopik mengandung ide-ide pokok yang relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan dan tersusun dalam rancangan tertentu yang membentuk rancangan bahan ajar.[397] Bahan ajar yang dipelajari siswa sebaiknya tidak hanya berdasarkan pada buku teks pelajaran. Perlu pula penggunaan dan mengembangkan berbagai bahan ajar melalui media dan sumber belajar yang sesuai dengan topik bahasan. Demikian juga dengan keterlibatan masyarakat sekelilingnya (*community based experiental learning*) harus mulai dikembangkan secara strategis supaya menghasilkan kemampuan siswa yang terintegrasi dengan lingkungan.[398]

Ketiga, komponen metode pembelajaran yang terkandung di dalamnya strategi dan teknik pembelajaran yang berkaitan dengan siasat, cara atau sistem penyampaian

---

[395] Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 102

[396] *Ibid.*, h. 103

[397] *Ibid.*, h. 105

[398] Rusman, *Manajemen Kurikulum*..., h. 19

isi kurikulum. Menurut Rusman, bahwa pembelajaran di dalam kelas merupakan sarana untuk melaksanakan dan menguji kurikulum; yang di dalam kegiatan tersebut semua konsep, prinsip, nilai, pengetahuan, metode, alat dan kemampuan guru diuji untuk mewujudkan bentuk kurikulum yang nyata (*actual curriculum–curriculum in action*).[399]

Keempat, komponen evaluasi yang ditujukan untuk menilai pencapaian kurikulum atau menilai proses implementasi kurikulum secara utuh yang pada akhirnnya dapat digunakan sebagai pertimbangan perbaikan dan penyempurnaan kurikulum di waktu yang akan datang. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Groundlund; bahwa evaluasi kurikulum adalah proses yang sistematis meliputi pengumpulan analisis dan interpretasi informasi/data untuk menentukan sejauh mana siswa telah mencapai tujuan pembelajaran.[400] Evaluasi dapat juga dimanfaatkan sebagai masukan dalam penentuan pengambilan kebijakan dalam pengambilan keputusan tentang kurikulum dan pendidikan. Hopkins dan Antes menyebutkan bahwa evaluasi dimaksud adalah pemeriksaan secara terus menerus untuk mendapatkan informasi yang meliputi siswa, guru, program pendidikan, dan proses belajar mengajar untuk mengetahui tingkat perubahan siswa dan ketepatan keputusan tentang gambaran siswa dan efektivitas program.

c. Pengembangan Kurikulum

Pada dasarnya, pengembangan kurikulum memiliki makna yang sangat luas. Dalam proses pengembangan kurikulum mestinya memperhatikan aspek-aspek tertentu. Menurut Nana Syaodih Sukmadinata; pengembangan kurikulum dapat diterjemahkan sebagai bentuk penyusunan kurikulum yang sama sekali baru (*curriculum-construction*). Selain itu, dapat juga diterjemahkan sebagai proses

---

[399] *Ibid*., h. 74

[400] *Ibid*, h. 93 – lihat juga dalam Norman Groundlund, *Constructing Achievement Tes*, 3rd. (New York: Prentice Hall-Inc, 1982)

menyempurnakan kurikulum yang telah ada (*curriculum improvement*).[401] Sementara itu, modelnya dapat berupa abstraksi dunia nyata atau representasi peristiwa kompleks atau sistem, dalam bentuk naratif, matematis, grafis serta lambang-lambang lainnya.[402]

Meski demikian, dalam melaksanakan pengembangan kurikulum yang terbaik menurut Bondi dan Wiles adalah sebuah proses yang melibatkan banyak hal, yaitu:

(1) Kemudahan suatu analisis tujuan
(2) Rancangan suatu program
(3) Penerapan serangkaian pengalaman yang berhubungan, dan
(4) Peralatan dalam evaluasi proses.[403]

Tidak jauh berbeda dengan Bondi dan Wilas, Dakir pun mengungkapkan empat unsur yang mesti diperhatikan jika melaksanakan pengembangan kurikulum, yaitu:

(a) Merencanakan, merancang dan memprogramkan bahan ajar serta pengalaman belajar
(b) Karakteristik peserta didik,
(c) Tujuan yang akan dicapai dan
(d) Kriteria-kriteria untuk mencapai tujuan.[404]

Selanjutnya, tidak ketinggalan juga Dimyati dan Mudjiono memberikan landasan-landasan agar dalam melaksanakan pengembangan kurikulum dapat berhasil sesuai dengan target yang diinginkan. Adapun ketiga unsur yang menjadi landasan tersebut adalah: (1) Nilai dasar yang merupakan falsafah dalam pendidikan manusia seutuhnya, (2) Fakta empirik yang tercermin dari pelaksanaan kurikulum,

---

[401] Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*..., h. 1

[402] Wina Sanjaya, *Kajian Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2007), h. 177

[403] J., Bondi, J. dan Wiles, *Curriculum Development: A Guide to Practice*, (Columbus: Merril Publishing Company, A Bell & Howel Information Company, 1989), h. 87

[404] Dakir, *Perencanaan Pengembangan Kurikulum*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), h. 93

baik berdasarkan penilaian kurikulum, studi, maupun survei lainnya, dan (3) Landasan teori yang menjadi arahan pengembangan dan kerangka penyorotnya.[405] Adapun hal terpenting yang tidak dapat lepas dari berbagai faktor maupun aspek yang mempengaruhi dalam pengembangan kurilulum adalah cara berpikir, sistem nilai (nilai moral, keagamaan, politik, budaya, dan sosial), proses pengembangan kebutuhan peserta didik, lingkup (*scope*) dan urutan (*sequence*) bahan pelajaran, kebutuhan masyarakat maupun arah program pendidikan.[406] Aspek-aspek inilah yang perlu diperhatikan dalam pengembangan kurikulum.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat penulis katakan jika pengembangan kurikulum dilakukan sebagai proses perencanaan kurikulum agar menghasilkan rencana kurikulum yang luas dan spesifik. Sehingga dalam aplikasinya, proses ini berhubungan dengan seleksi dan organisasi berbagai komponen situasi belajar mengajar, antara lain penetapan jadwal, pengorganisasian kurikulum dan spesifikasi tujuan yang disarankan, mata pelajaran, kegiatan, sumber dan alat pengukur pengembangan kurikulum mengacu pada kreasi sumber-sumber unit, rencana unit, dan garis pelajaran kurikulum yang lainnya, untuk memudahkan proses belajar mengajarnya.

Selanjutnya, berdasarkan perkembangan dan pemikiran para ahli kurikulum, terdapat berbagai model pengembangan kurikulum. Pada setiap model memiliki karakteristik dan ciri khusus, baik pada pola desain, implementasi, evaluasi, maupun tindak lanjut dalam pembelajaran. Menyikapi hal demikian, Wina Sanjaya membagi model pengembangan kurikulum ke dalam empat

[405] Dimyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006) h. 268

[406] Sri Rahayu Chandrawati, *Model-model Pengembangan Kurikulum dan Fungsinya bagi Guru*, dalam http://chandrawati.wordpress.com/2009/04/20/ diakses pada 01/11/15

model, yaitu 1) Model Tyler, 2) Model Taba, 3) Model Oliva dan 4) Model Beauchamp.[407]

Sementara itu, model yang lebih variatif diperkenalkan oleh Nana Syaodih Sukmadinata yang membagi model-model pengembangan kurikulum menjadi delapan model yaitu :

1) the Administrative (*line staff model*) Model,
2) *the Grass Roots Model*,
3) *Beauchamp's System*,
4) *the Demonstration Model*,
5) *Taba's Inverted Model*,
6) *Rongers's Interpersonal Relation Model*,
7) *the Systematic Action Reseach Model*,
8) *Emerging Technical Model.*[408]

Sedangkan Ase Suherman dkk membagi model pengembangan kurikulum menjadi lima model, yaitu:

1) Model Ralph Taylor, Model Administrative,
2) Model Grass Roots,
3) Model Demonstrasi,
4) Model Saylor, Alexander dan Lewis,
5) Model Taba's (*Inverted Model*).[409]

Ad 1 Model Ralph Taylor, Model Administrative.

Model administrasi atau line staff dianggap sebagai model yang paling awal dikenal. Disebut line staff karena pada model ini inisiatif pengembangan kurikulum dimulai dari pejabat tingkat atas (Superintendent). Pada Model Administrasi, inisiatif rekayasa pengembangan kurikulum menggunakan konsep atau prosedur administrasi dimana

---

[407] Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran, Teori dan Praktik Pengembangan Kuirkulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP),* (Jakarta; Fajar Interpratama Offset, 2008), h. 82 - 91

[408] Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* ..., h. 161

[409] Ase Suherman, dkk., *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Bandung: TIM Pengembang Kurikulum dan Pembelajaran, Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan. Fak. Ilmu Pendidikan-UPI, 2006), h. 60-66

administrator atau pejabat pendidikan membentuk komisi pengarah yang bertugas merumuskan konsep dasar dan landasan kebijakan dan strategi utama dalam mengembangkan kurikulum. Pejabat tersebut membuat keputusan tentang kebutuhan suatu program pengembangan kurikulum dan implementasinya, lalu mengadakan pertemuan dengan staf lini (bawahannya) dan meminta dukungan dari dewan pendidikan (Board of education). Langkah berikutnya adalah membentuk suatu panitia pengarah yang terdiri dari pejabat administratif tingkat atas, seperti asisten superintendent, principals, supervisor, dan guru-guru inti. Panitia pengarah merumuskan rencana umum, mengembangkan panduan kerja, dan menyiapkan rumusan filsafat dan tujuan bagi seluruh sekolah didaerahnya (District). Di samping itu, panitia pengarah dapat mengikutsertakan organisasi di luar sekolah atau tokoh masyarakat sebagai panitia penasehat yang bekerja bersama dengan personel sekolah dalam rangka merumuskan berbagai rencana, petunjuk dan tujuan yang hendak dicapai.

Setelah kebijakan kurikulum dikembangkan, maka panitia pengarah memilih dan menugaskan staf pengajar sebagai panitia pelaksana (panitia kerja) yang bertanggung jawab mengkonstruksikan kurikulum. Panitia ini merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus kurikulum, isi (materi), kegiatan-kegiatan belajar dan sebagainya sesuai dengan pedoman atau acuan kebijakan yang telah ditentukan oleh panitia pengarah. Panitia mengerjakan tugasnya di luar jam kerja biasa dan tidak mendapat kompensasi. Kondisi ini diterapkan karena berkaitan dengan tanggung jawab guru untuk memahami dengan benar kurikulum dan meningkatkan mutu kurikulum itu sendiri. Selanjutnya, disusun draff kurikulum yang lebih operasional melalui penjabaran konsep kebijakan dalam tujuan operasional, penyusunan materi, strategi dan evaluasi pembelajaran, di samping itu juga menyusun pedoman umum sebagai petunjuk pelaksanaannya.

Namun ada permasalahan yang sering muncul di dalam pemilihan Model Administrasi ini, antara lain:

(1) Menuntut adanya kesiapan guru sebagai pelaksanaanya,
(2) Memerlukan internalisasi kurikulum yang dikembangkan, tentunya malalui penataran awal,
(3) Kecenderungan bersifat se arah, karena adanya sentralisasi dalam diseminasinya,
(4) Pada tahun-tahun pertama pelaksanaan, ada monitoring secara intensif dan berkelanjutan tidak dapat dihindarkan.

Ad 2 Model Grass Roots,

Model Grass Root atau akar rumput dikembangkan oleh Smith, Stanley & Shores pada tahun 1957. Model Grass Root berbeda dengan rekayasa model administrasi. Inisiatif dan upaya pengembangan kurikulum model ini berasal dari bawah. Misalnya model ini diawali oleh guru, pembina di sekolah dengan mengabaikan metode pembuatan keputusan kelompok secara demokratis dan dimulai dari bagian-bagian yang lemah kemudian diarahkan untuk memperbaiki kurikulum tertentu yang lebih spesifik atau kelas-kelas tertentu. Model ini didasarkan pada pertimbangan bahwa guru adalah perencana, pelaksana, dan juga penyempurna pengajaran dikelasnya. Sehingga terdapat perbedaan yang signifikan jika dibandingkan dengan Model Administrasi. Karena bila model Administrasi bersifat sentralisasi pada model akar rumput ini bersifat desentralisasi. Hal ini memungkinkan terjadinya kompetisi di dalam meningkatkan mutu dan sistem pendidikan, yang pada gilirannya akan menghasilkan manusia-manusia yang mandiri dan kreatif.

Menurut Agitara tahun 2009, orientasi yang demokratis dari rekayasa ini bertanggung jawab membangkitkan 2 asumsi yang sangat penting yaitu :

(1) Bahwa kurikulum hanya dapat diterapkan secara berhasil apabila guru dilibatkan secara langsung dengan proses pembuatan dan pengembangannya.

(2) Bukan hanya para profesional, tetapi murid, orang tua, anggota masyarakat lain harus dimasukkan dalam proses pengembangan kurikulum. Rekayasa ini sangat bertentangan dengan model administratif, karena inisiatif dan upaya pengembangan kurikulum model ini berasal dari bawah, dan dilakukan oleh sekelompok atau keseluruhan guru dari suatu sekolah.

Model ini lebih berorientasi kepada sifat demokratis dan desentralisasi dalam pelaksanaannya. Ada dua dalil atau ketentuan yang sebaiknya diperhatikan dalam menyusun kurikulum ini:

a. Penerapan kurikulum dapat berhasil bila guru terlibat dalam penyusunan dan pengembangannya.
b. Melibatkan para ahli, siswa, orang tua dan masyarakat

.

Ada empat prinsip pengembangan kurikulum dalam model grass root ini antara lain :

a. Kurikulum akan berkembang sebagai kewenangan profesional pada pengembangan guru.
b. Kewenangan guru dapat diperbaiki bila dilibatkan dalam revisi masalah kurikulum.
c. Bila guru dalam menentukan tujuan yang akan dicapai dalam menghadapi seleksi, definisi, pemecahan masalah dan mengevaluasi hasil, mereka perlu dipertimbangkan keterlibatannya.
d. Mempertemukan kelompok dalam tatap muka agar dapat memahami satu dengan yang lain secara lebih

baik untuk mencapai konsensup prinsip dasar, tujuan dan perencanaannya.

Ad 3 Model Demonstrasi.

Dalam model demonstarsi, sejumlah guru dalam satu sekolah dituntut untuk mengorganisasikan dirinya dalam memperbaharui kurikulum dalam bentuk organisasi yang terstruktur ataupun bekerja sendiri-sendiri. Dalam model ini, pembaharuan kurikulum dilaksanakan dalam suatu skala kecil dahulu yang kemudian diadopsikan kepada pengajar lainya. Yang diutamakan dalam model ini adalah pemberian contoh dan teladan yang baik dengan harapan agar yang didemonstrasikan akan disebarluaskan oleh guru/sekolah lain.

Ad 4 Model Saylor, Alexander dan Lewis

Model ini membentuk *curriculum planning process* (proses perencanaan kurikulum).Untuk mengerti model ini, kita harus menganalisa konsep kurikulum dan konsep rencana kurikulum mereka. Kurikulum menurut mereka adalah "*a plan for providing sets of learning opportunities for persons to be educated*" ; sebuah rencana yang menyediakan kesempatan belajar bagi orang yang akan dididik. Namun, rencana kurikulum tidak dapat dimengerti sebagai sebuah dokumen tetapi lebih sebagai beberapa rencana yang lebih kecil untuk porsi atau bagian kurikulum tertentu. Pengembangan kurikulum model Saylor, Alexander dan Lewis ini dilakukan tiga tahap, yakni:

1) **Menetapkan Tujuan, Sasaran dan Bidang Kegiatan**

Model ini menunjukkan bahwa perencana kurikulum mulai dengan menentukan atau menetapkan tujuan sasaran pendidikan yang khusus dan utama yang

akan mereka capai. Saylor, Alexander dan Lewis, mengklasifikasi serangkaian tujuan ke dalam empat (4) bidang kegiatan dimana pembelajaran terjadi, yaitu : perkembangan pribadi, kompetensi social, ketrampilan yang berkelanjutan dan spesialisasi. Setelah tujuan dan sasarn serta bidang kegiatan ditetapkan, perencana memulai proses merancang kurikulum. Diputuskan kesempatan belajar yang tepat bagi masing-masing bidang kegiatan dan bagaimana serta kapan kesempatan ini akan disediakan.

2) Menetapkan Cara Pengajaran

Setelah rancangan dibuat (mungkin lebih dari satu rancangan), guru-guru yang menjadi bagian dari rencana kurikulum, harus membuat rencana pengajaran. Mereka memilih metode bagaimana kurikulum dapat dihubungkan dengan pelajar. Guru pada tahap ini harus dikenalkan dengan istilah tujuan pengajaran. Sehingga guru dapat memerinci tujuan pengajaran sebelum memilih strategi atau cara presentasi.

3) Menetapkan Evaluasi

Akhirnya perencana kurikulum dan guru terlibat dalam evaluasi. Mereka harus memilih teknik evaluasi yang akan digunakan. Saylor, Alexander dan Lewis mengajukan suatu rancangan yang mengijinkan : (1) evaluasi dari seluruh program pendidikan sekolah, termasuk tujuan, subtujuan, dan sasaran; keefektifan pengajaran akan pencapaian siswa dalam bagian tertentu dari program, juga (2) evaluasi dari program evaluasi itu sendiri. Proses evaluasi memungkinkan perencana kurikulum menetapkan apakah tujuan sekolah dan tujuan pengajaran telah tercapai.

Ad 5 Model Taba's (*Inverted Model*).

Pada beberapa buku karya Hilda Taba yang paling terkenal dan besar pengaruhnya adalah Curriculum Development: Theory and Pratice (1962). Dalam buku ini, Hilda Taba mengungkapkan pendekatannya untuk proses pengembangan kurikulum. Dalam pekerjaanya itu, Taba mengindetifasikan model dasar Tayler agar lebih representatif terhadap pengembangan kurikulum di berbagai sekolah. Model pengembangan kurikulum ini oleh Hilda Tiba ini berbeda dengan lazimnya yang banyak diitempuh secara yang bersifat dekduktif karena caranya induktif. Oleh Karena itu sring disebut "Model Terbalik" atau "Inverted Model" .Pengembangan kurikulum model ini diawali dengan melakukan percobaan, penyusunan teori, dan kemudian baru ditetapkan. Hal itu diharapkan dimaksudkan untuk lebih mempertemukan antara teori dan pratik, serta menghilangkan sifat keumuman dan keabstrakan yang terjadi dalam kurikulum yang dilakukan tanpa kegiatan percobaan. Dalam pendekatanya, Taba menganjurkan untuk lebih mempunyai informasi tentang masukan (input) pada proses setiap langkah proses kurikulum, secara khusus, Taba mengajurkan untuk menggunakan pertimbangan ganda terhadap isi (organisasi kurikulum yang logis) dan individu pelajar (psikologis kurikulum). Untuk memperkuat pendapatanya, Taba mengkalim bahwa semua kurikulum disusun dari elemen-elemen dasar. Suatu kurikulum bisanya berisi seleksi dan organisasi isi; itu merupakan manisfetasi atau implikasi dari bentuk-bentuk (patterns) belajar dan mengajar. Kemudian, suatu program evaluasi dari hasil pun akan dialakukan.

Perekayasaan kurikulum secara tradisional dilakukan oleh suatu panitia yang dipilih. Panitia ini bertugas :

1. mempelajari daerah-daerah fundasional dan mengembangkan rumusan kesepakatan fundasional
2. merumuskan desain kurikulum secara menyeluruh berdasarkan kesepakatan yang telah dirumuskan
3. mengkonstruksi unit-unit kurikulum sesuai dengan kerangka desain
4. melaksanakan kurikulum pada tingkat atas.

Model Taba merupakan modifikasi dari model Tyler. Taba mempercayai bahwa guru merupakan factor utama dalam usaha pengembangan kurikulum. Menurut Taba, guru harus penuh aktif dalam pengembangan kurikulum. Pengembangan kurikulum yang dilakukan guru dan memposisikan guru sebagai innovator dalam pengembangan kurikulum merupakan karakteristik dalam model pengembangan Taba. Dalam pengembangannya, model ini bersifat induktif, berbeda dengan model tradisional yang deduktif. Langkah-langkahnya yaitu :

1. Mengadakan unit-unit eksperimen bersama dengan guru-guru

Dalam kegiatan ini perlu mempersiapkan (a) perencanaan berdasarkan pada teori-teori kuat, (b) eksperimen harus dilakukan di dalam kelas agar menghasilakan data empiric dan teruji. Unit eksperimen ini harus dirancang melalui tahapan, yaitu :

1) Mendiagnosis kebutuhan.
2) Merumuskan tujuan-tujuan khusus.
3) Memilih isi.
4) Mengorganisasi isi.

5) Memilih pengalaman belajar.
6) Mengevaluasi.
7) Melihat sekuens dan keseimbangan.

2. Menguji unit eksperimen

Unit yang sudah dihasilkan pada langkah pertama diuji cobakan di kelas-kelas eksperimen pada berbagai situasi dan kondisi belajar.Pengujian dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas dan kepraktisan sehingga dapat menghimpun data untuk penyempurnaan.

3. Mengadakan revisi dan konsolidasi

Perbaikan dan penyempurnaan dilakukan berdasarkan pada pada data yang dihimpun sebelumnya. Dilakukan juga konsolidasi, yaitu penarikan kesimpulan pada hal-hal yang bersifat umum dan konsistensi teori yang digunakan. Produk dari langkah ini adalah berupa teaching learning unit yang telah teruji di lapangan.

4. Pengembangan keseluruhan kerangka kurikulum (developing a framework)

Apabila kegiatan penyempurnaan dan konsolidasi telah diperoleh sifatnya yang lebih menyeluruh atau berlaku lebih luas, hal itu harus dikaji oleh para ahli kurikulum. Ada beberapa pertanyaan yang perlu dijawab : a) apakah lingkup isi telah memadai? b) apakah isi telah tersusun secara logis? c) apakah pembelajaran telah memberikan peluang terhadap pengembangan intelektual, keterampilan, dan sikap? d) dan apakah konsep dasar sudah terakomodasi.

5. Implementasi dan desiminasi

Penerapan dan penyebarluasan program kedaerahan dan sekolah-sekolah dan dilakukan pendataan tentang kesulitan serta permasalahan yang

dihadapi guru-guru dilapangan. Oleh karena itu perlu diperhatikan tentang persiapan di lapangan yang berkaitan dengan aspek-aspek penerpan kurikulum.

Dalam sejarah pendidikan di Indonesia, pada rentang waktu tahun 1945 –1949 dikeluarkan 1947. Tahun 1950 – 1961, ditctapkan kurikulum 1952. Kurikulum terakhir pada masa orde lama adalah kurikulum 1964.

Masa Orde Baru lahir empat kurikulum. Kurikulum 1968 ditetapkan dan berlaku sampai tahun 1975. Selanjutnya muncul Kurikulum 1975. Pada tahun 1984 dihuat kurikulum baru dengan nama Kurikulum 1975, yang disempurnakan dengan Cara Belajar Siswa Aktif. Pada tahun 1994, dikeluarkan kurikulum baru, yakni Kurikulum 1994. Kurikulum ini menjadi kurikulum terakhir yang dikeluarkan oleh Orde I3aru.

Menurut pendapat kami. KTSP merupakan kombinasi dari model Ralph Tyler dan model Hilda Taba. Di satu sisi KTSP bersifat deduktif (Model Tyler), karena dalam KTSP tujuan pendidikan itu mengacu pada Tujuan Pendidikan Nasional. Namun, .jika dilihat dari sisi lain, KTSP bisa bersifat induktif (Model Taba), karena dalam KTSP diberikan kewenangan atau keleluasaan bagi guru untuk berpikir dan bekerja kreatif sesuai dengan kebutuhan siswa dan juga menggali potensi lingkungan. Melalui KTSP sekolah-sekolah diberi kebebasan menyusun kurikulum sendiri dengan konteks lokal, kemampuan dan kebutuhan siswa serta ketersediaan sarana prasarana.

Model dapat membantu kita membentuk konsep dari sebuah proses dengan menunjukkan prinsip-prinsip dan prosedur-prosedur tertentu. Dimana beberapa model berbentuk diagram, ada pula model yang berupa daftar langkah-langkah yang direkomendasi oleh pembuat kurikulum. Beberapa model linear, dengan

pendekatan langkah demi langkah, dan ada model yang berangkat dari urutan langkah-langkah yang pasti/tetap. Ada pula model yang menawarkan pendekatan induktif dan ada yang mengikuti pendekatan deduktif. Beberapa model bersilat preskriptif, yang lain bersifat deskriptif.

Proses pendidikan di negara kita belum menekankan kemandirian dan perkembangan multidimensi individu. Karena itu, pendidikan di negara kita seharusnya menempatkan perkembangan integral anak sebagai orientasi utama. Dengan kata lain kemerdekaan individu anak tetap harus dikedepankan sebagai praktek pendidikan sejati, visi kemerdekaan tidak dapat dikontraskan dengan kepentingan kolektif dalam wadah negara. Tujuan pedagogis (yakni perkembangan anak) dan kepentingan negara harus disinergikan dalam kebijakan dan praktek pendidikan.

Selanjutnya, di dalam kurikulum terdapat organisasi kurikulum yang memiliki hubungan erat dengan pengaturan bahan pelajaran yang ada dalam kurikulum, sedangkan yang menjadi sumber bahan pelajaran dalam kurikulum adalah nilai budaya, nilai sosial, aspek siswa dan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh sebab itu, ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam organisasi kurikulum, di antaranya berkaitan dengan ruang lingkup (*scope*), urutan bahan (*sequence*), kontinuitas, keseimbangan dan keterpaduan (*integrated*).[410]

Adapun menurut Evelyn J. Sowell konsep organisasi kurikulum meliputi beberapa hal, adalah:

1) *Subject matter designs*: (a) *Single subject designs*; (b) *Correlated subjects*; (c) *Broad fields*; (d) *Interdisciplinary integrated studies*; (e) *Thematic instruction*.

[410] Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Seri II, (Jakarata: PT. RajaGrafindo Persada, 2009), h. 60.

2) *Society-culture-based designs/social function and activities designed.*
3) *Learner-based designed*, meliputi: (a) *Organic curriculum*; (b) *Development curriculum.*
4) *Other desigs*, meliputi: (a) *Technology as curriculum*; (b) *School-to-work curriculum*; (c) *Core curriculum.*[411]

d. Prinsip dan Fungsi Manajemen Kurikulum

Di dalam manajemen kurikulum terdapat lima prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen kurikulum, yaitu:

(1) Produktivitas, hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum. Pertimbangan bagaimana agar peserta didik dapat mencapai hasil belajar sesuai dengan tujuan kurikulum harus menjadi sasaran dalam manajemen kurikulum.
(2) Demokratisasi, pelaksanaan manajemen kurikulum harus berasaskan demokrasi, yang menempatkan pengelola, pelaksana dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum.
(3) Kooperatif, untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum, perlu adanya kerja sama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.
(4) Efektivitas dan efisiensi, rangkaian kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbngkan efektivitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan kurikulum sehingga kegiatan manajemen kurukulum tersebut sehingga memberikan hasil yang berguna dengan biaya, tenaga, dan waktu yang relative singkat.
(5) Mengarahkan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum, proses manajemen kurikulum harus dapat

---

411 Evelyn J. Sowell, *Curriculum an Integrative Introduction*, Edisi III (New York: Pearso Education, Inc), h.135

memperkuat dan mengarahkan visi, misi, dan tujuan kurikulum.[412]

Selain prinsip-prinsip tersebut juga perlu dipertimbangkan kebijaksanaan pemerintah maupun departemen pendidikan, seperti Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 Tahun 2003, kurikulum pola nasional, pedoman penyelenggaraan program, kebijaksanaan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, kebijaksanaan penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan atau penerapan Kurikulum 2013, keputusan dan peraturan pemerintah yang berhubungan dengan lembaga pendidikan atau jenjang/jenis sekolah yang bersangkutan.

Oleh sebab itu, dalam proses pendidikan perlu dilaksanakan manajemen kurikulum agar perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum berjalan dengan efektif, efisien dan optimal dalam memberdayakan berbagai sumber belajar, pengalaman belajar, maupun komponen kurikulum. Ada beberapa fungsi dari manajemen kurikulum di antaranya sebagai berikut:

(1) Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum, pemberdayaan sumber maupun komponen kurikulum dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang terencana dan efektif.
(2) Meningkatkan keadilan (*equality*) dan kesempatan pada siswa untuk mencapai hasil yang maksimal, kemampuan yang maksimal dapat dicapai peserta didik tidak hanya melalui kegiatan intrakurikuler, tetapi juga perlu melalui kegiatan ekstra dan kokurikuler yang dikelola secara integritas dalam mencapai tujuan kurikulum.
(3) Meningkatkan relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan, kurikulum yang dikelola secara efektif dapat memberikan kesempatan dan hasil yang relevan dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar.

---

[412] Rusman, *Manajemen Kurikulum...*, h. 4.

(4) Meningkatkan efektivitas kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran, pengelolaan kurikulum yang professional, efektif, dan terpadu dapat memberikan motivasi pada kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam belajar.
(5) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses belajar mengajar, proses pembelajaran selalu dipantau dalam rangka melihat konsistensi antara desain yang telah direncanakan dengan pelaksanaan pembelajaran. Dengan demikian, ketidaksesuaian antara desain dengan implementasi dapat dihindarkan. Di samping itu, guru maupun siswa selalu termotivasi untuk melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien karena adanya dukungan kondisi positif yang diciptakan dalam kegiatan pengelolaan kurikulum.
(6) Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu pengembangan kurikulum, kurikulum yang dikelola secara professional akan melibatkan masyarakat, khususnya dalam mengisi bahan ajar atau sumber belajar perlu disesuaikan dengan ciri khas dengan kebutuhan pembangunan daerah setempat.[413]

e. Manajemen Perencanaan Kurikulum

Maksud dari manajemen dalam perencanaan kurikulum adalah keahlian *managing* dalam arti kemampuan merencanakan dan mengorganisasikan kurikulum. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam proses perencanaan kurikulum adalah siapa yang bertanggung jawab dalam perencanaan kurikulum, dan bagaimana perencanaan kurikulum itu direncanakan secara professional.

Hal yang pertama dikemukakan berkenaan dengan kenyataan adanya gap atau jurang antara ide-ide strategi dan pendekatan yang dikandung oleh suatu kurikulum dengan usaha-usaha implementasinya. *Gap* ini disebabkan oleh

---

413 *Ibid,* h. 5

masalah keterlibatan personal dalam perencanaan kurikulum. Keterlibatan personal ini banyak bergantung pada pendekatan perencanaan kurikulum yang dianut.

Pada pendekatan yang bersifat *administrative approach* kurikulum direncanakan oleh pihak atasan kemudian diturunkan kepada instansi-instansi bawahan sampai kepada guru-guru. Jadi *form the top down*, dari atas ke bawah atas inisiatif administrator. Dalam kondisi ini guru-guru tidak dilibatkan. Mereka lebih bersifat pasif yaitu sebagai penerima dan pelaksana di lapangan. Semua ide, gagasan dan inisiatif berasal dari pihak atasan.[414]

Sebaliknya pada pendekatan yang bersifat *grass roots approach* yaitu yang dimulai dari bawah, yakni dari pihak guru-guru atau sekolah-sekolah secara individual dengan harapan bisa meluas ke sekolah-sekolah lain. Kepala sekolah serta guru-guru dapat merencanakan kurikulum atau perubahan kurikulum karena melihat kekurangan dalam kurikulum yang berlaku. Mereka tertarik oleh ide-ide baru mengenai kurikulum dan bersedia menerapkannya di sekolah mereka untuk meningkatkan mutu pelajaran.

Bertolak dari pandangan bahwa guru adalah manager (*the teacher as manager*), maka J.G Owen dalam Hamalik sangat menekankan perlunya keterlibatan guru dalam perencanaan kurikulum. Guru harus ikut bertanggung jawab dalam perencanaan kurikulum, karena dalam praktek mereka adalah pelaksana-pelaksana kurikulum yang sudah disusun bersama.[415]

Di Inggris gagasan ini berwujud dalam bentuk *teacher's centeres* yang dibentuk secara lokal sebagai tempat guru-guru bertemu dan berdiskusi tentang pembaharuan pendidikan. Di samping guru-guru berkumpul juga pengajar dari perguruan tinggi, pengusaha dan para konsumen lulusan sekolah.

---

[414] Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. IV, 2010), h. 150.

[415] *Ibid.*

Masalah yang kedua, bagaimana kurikulum direncanakan secara professional, J.G Owen dalam Hamalik lebih menekankan pada masalah bagaimana menganalisis kondisi-kondisi yang perlu diperhatikan sebagai faktor yang berpengaruh dalam perencanaan kurikulum. Sehingga di dalamnya terdapat dua kondisi yang perlu dianalisis setiap perencanaan kurikulum, yaitu:

(1) Kondisi sosiokultural

Kemampuan professional manajerial menuntut kemampuan untuk dapat mengolah atau memanfaatkan berbagai sumber yang ada di masyarakat, untuk dijadikan narasumber. J.G Owen dalam Hamalik menyebutkan peranan para ahli *behavior science*, karena kegiatan pendidikan merupakan kegiatan behavioral dimana di dalamnya terjadi berbagai interaksi sosial antara guru dengan murid, murid dengan murid, dan atau guru dengan murid dengan lingkungannya.

(2) Ketersediaan fasilitas

Salah satu penyebab *gap* antara perencana kurikulum dengan guru-guru sebagai praktisi adalah jika kurikulum itu disusun tanpa melibatkan guru-guru, dan terlebih para perencana kurang atau bahkan tidak memperhatikan kesipan guru-guru di lapangan. Itulah sebabnya J.G Owen dalam Hamalik menyebutkan, perlunya pendekatan *from the bottom up*, yaitu pengembangan kurikulum yang berasal dari bawah ke atas.[416]

Sementara itu, menurut Peter F. Olivia, perencanaan kurikulum terjadi pada berbagai tingkatan, dan kurikulum pekerja-guru, pengawas, administrator, atau lainnya dapat terlibat dalam upaya kurikulum pada beberapa tingkat pada waktu yang sama. semua guru yang terlibat dalam perencanaan kurikulum di tingkat kelas, guru yang paling berpartisipasi dalam kurikulum. Tingkat perencanaan dimana

---

[416] *Ibid.,* h. 151.

fungsi guru dapat di konseptualisasikan sebagai sosok yang ditunjukkan.[417]

Kurikulum merupakan semua pengalaman yang mencakup yang diperoleh baik dari dalam maupun dari luar lembaga pendidikan, yang telah direncanakan secara sistematis dan terpadu, yang bertujuan untuk mempersiapkan peserta didik mencapai tujuan pendidikan.

Tujuan perencanaan kurikulum dikembangkan dalam bentuk kerangka teori dan penelitian terhadap kekuatan sosial, pengembangan masyarakat, kebutuhan dan gaya belajar siswa. Beberapa keputusan harus dibuat ketika merencanakan kurikulum dan keputusan tersebut harus mengarah pada spesifikasi berdasarkan criteria. Merencanakan pembelajaran merupakan bagian yang sangat penting dalam perencanaan kurikulum karena pembelajaran mempunyai pengaruh terhadap siswa daripada kurikulum itu sendiri.[418]

Atas dasar inilah maka, pimpinan perlu menyusun perencanaan secara cermat, teliti, menyeluruh dan rinci, karena memiliki multi fungsi sebagai berikut :

(a) Perencanaan kurikulum berfungsi sebagai pedoman atau alat manajemen, yang berisi petunjuk tentang jenis dan sumber peserta yang diperlukan, media penyampaiannya, tindakan yang perlu dilakukan, sumber biaya, tenaga, sarana yang diperlukan, system control dan evaluasi, peran unsur-unsur ketenagaan untuk mencapai tujuan manajemen organisasi.

(b) Berfungsi sebagai penggerak roda organisasi dan tata laksana untuk menciptakan perubahan dalam masyarakat sesuai dengan tujuan organisasi. Perencanaan kurikulum yang matang besar sumbangannya terhadap pembuatan keputusan oleh pimpinan, dan oleh karenanya perlu memuat informasi kebijakan yang relevan, di samping

---

[417] Peter F. Olivia, *Development The Curriculum*, Ed. Ke-VI (New York: Pearso Education, Inc, 2004), h.46-47

[418] Rusman, *Manajemen Kurikulum*..., h. 21

seni kepemimpinan dan pengetahuan yang telah dimilikinya.

(c) Sebagai motivasi untuk melaksanakan sistem pendidikan sehingga mencapai hasil optimal.[419]

4. Manajemen Peserta Didik (Santri)

Kegiatan utama manajemen terletak dalam usaha administrator untuk mengatur individu-individu yang terlibat dalam suatu organisasi, sehingga memungkinkan mereka dapat menyumbangkan tenaga dan pikiran secara maksimal menuju tercapainya tujuan bersama.[420] Atas dasar inilah maka, perlu adanya manajemen peserta didik. Sebab sebagaimana diketahui, peserta didik dalam pemaknaan regulasi kependidikan merupakan anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu.[421] Munculnya sebutan "peserta didik" dalam kontek pembelajaran diberikan kepada:

a) Peserta didik pada jenjang pendidikan dasar dengan satuan pendidikan yang meliputi SD, MI atau bentuk lain yang sederajat serta pendidikan dasar lanjutan yang berbentuk SMP dan MTs, atau bentuk lain yang sederajat[422]
b) Peserta didik pada jenjang pendidikan menengah, dengan satuan pendidikan yang meliputi SMA, SMK, MA dan MAK atau bentuk lain yang sederajat.[423]
c) Pada jenjang pendidikan tinggi peserta didik disebut dengan "mahasiswa".[424]

---

[419] Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*..., h. 152

[420] Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 15

[421] Lihat Pasal 1 ayat (4) Undang-Undang RI no 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

[422] Lihat pasal 1 ayat (7, 8, 9, 10 dan 11)) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2010 Tentang
Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan

[423] Lihat pasal 1 ayat (12) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan

Meskipun demikian, ketika dikaitkan dengan hak untuk mendapatkan layanan pendidikan agama, maka semua peserta didik di setiap satuan pendidikan, baik dalam jenjang pendidikan dasar, menengah dan pendidikan tinggi, pada jalur pendidikan formal dan nonformal, disebut dengan sebutan "peserta didik".[425]

Berbeda dengan hal tersebut, peserta didik dalam kontek lembaga pendidikan Islam, khususnya pondok pesantren telah terjadi kesepakatan jika peserta didik disebut sebagai "santri". Sebutan ini bersifat umum bagi seluruh peserta didik pesantren, tidak ada pembatasan usia, jenjang maupun jenis kelamin mereka.[426]

Lebih luas dari itu, sebutan santri juga tidak mengikat pada tempat tinggal peserta didik. Seluruh peserta didik yang menuntut ilmu agama untuk memperbaiki pengetahuan dan perilaku mereka yang kelak ditularkan pada orang lain, mereka dinamakan santri, baik tinggal di dalam pesantren atau tinggal bersama keluarga di rumah dan setiap saat berangkat ke pesantren untuk mengikuti aktifitas pendidikan yang ada di pesantren.[427] Namun demikian, menurut Permenag RI No. 13

---

[424] Lihat pasal 1 ayat (29) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan pada jalur pendidikan formal setelah pendidikan menengah yang dapat berupa program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi.

[425] Hal ini sesuai dengan bunyi pasal 4 ayat (2) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan: Setiap peserta didik pada satuan pendidikan di semua jalur, jenjang dan jenis pendidikan berhak mendapatkan pendidikan agama sesuai agama yang dianutnya dan diajar oleh pendidik yang seagama. Lihat juga pasal 1 ayat (21) Peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan: Peserta didik adalah anggota Masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

[426] Abd. Halim Subahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2013), 39.

[427] Lebih jauh baca analisis KH. Saifuddin Zuhri tentang tujuan mencari ilmu untuk diamalkan oleh seorang santri dengan tujuan mendalami ilmu untuk tujuan materialistic, apalagi untuk tujuan menjatuhkan Islam seperti yang dilakukan Ch. Snouck Hurgruoje (1857-1936) dan kaum orientalis lainnya. Lebih lengkap lihat KH. Saifuddin Zuhri, *Guruku Orang-Orang Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2012), h. 213-1-4

Tahun 2013 disebutkan bahwa dalam kontek dan terminologi pesantren, penyebutan santri dikhususkan pada peserta didik yang bermukim di pondok atau asrama pesantren.[428]

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen peserta didik (santri) merupakan penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik pada suatu lembaga pendidikan, dapat berupa sekolah, madrasah ataupun pondok pesantren. Penataan dan pengaturan peserta didik dilakukan sejak, santri masuk hingga keluarnya.

Lain dari pada itu, pengaturan dan penataan tersebut dimaksudkan untuk memberikan layanan sebaik-baiknya kepada peserta didik (santri), agar mereka merasa nyaman dan betah mengikuti seluruh program pembelajaran. Yang perlu diperhatikan adalah, kegiatan penataan ini melibatkan seluruh sumber daya, baik sumber daya manusia seperti guru, kepala sekolah, peserta didik itu sendiri, wali murid, maupun sumber daya lain yang meliputi sarana, keuangan, pembelajaran dan kurikulum, menuju tercapainya tujuan dari pendidikan itu sendiri.

Adapun cakupan manajemen peserta didik menurut beberapa ahli, dapat penulis kemukakan sebagai berikut: (1) Perencanaan peserta didik yang meliputi kuota daya tampung, komposisi kelas dan ukuran luas ruang belajar untuk setiap kelas; (2) Pengelompokan siswa; (3) Mencatat kegiatan administratif peserta didik, seperti kehadiran, motasi, *drof out*, pencatatan prestasi, pencatatan laporan hasil belajar, dan sebagainya; (4) Merumuskan kode etik atau tata tertib peserta didik[429]. Sementara itu, Burhannudin menambahkan, beberapa hal, yaitu: (5) Mengatur penerimaan siswa berdasarkan kriteria penerimaan siswa baru; (6) Pengaturan program bimbingan dan penyuluhan (BP); (7) Pengaturan Kepenasihatan pemilihan program studi; (8) Mengatur program kegiatan ekstra kurikuler;

---

428 Lihat pasal 7 ayat (1) Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 Tentang Pendidikan Keagamaan Islam.

429 Ali Imron, *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 18

(9) Mengatur kegiatan organisasi siswa; (10) Pengaturan program belajar di waktu bebas[430]. Tidak ketinggalan, Gorton pun menambahkan; (11) Memberikan perhatian terhadap permasalahan disiplin peserta didik; (12) Pengaturan cara menanggulangi permasalahan disiplin peserta didik; (13) Pemberian pelayanan pribadi peserta didik, dan (14) Pengaturan program kegiatan siswa.[431]

Berdasarkan pada cakupan manajemen peserta didik sebagaimana yang telah diuraikan di atas, maka jika dihubungkan dengan pengertian dasar tentang manajemen peserta didik yang meliputi penataan terhadap kegiatan siswa mulai masuk sampai keluarnya dari sebuah lembaga pendidikan. Meski demikian, dapat penulis garis bawahi masih terdapat bidang kajian manajamen peserta didik, yaitu: (a) Kegiatan menganalisis daya tampung siswa; (b) Pelaksanaan orientasi siswa baru; (c) Pelepasan siswa purna studi; (d) Penyaluran siswa yang meliputi penyaluran pada pendidikan lanjutan dan penyaluran pada lapangan pekerjaan; dan (e) Perkordinasian alumni.

Selanjutnya, berkaitan dengan fungsi manajemen peserta didik memiliki makna lebih luas dibandingkan dengan tujuan manajemen peserta didik. Sehingga fungsi manajemen peserta didik dapat diuraikan, sebagai berikut:

1) Sebagai pertimbangan dalam menentukan kebijakan[432] yang berkenaan dengan peserta didik seperti: a) Pengaturan penerimaan siswa baru berdasarkan analisis daya tampung, kriteria siswa yang dapat diterima dan prosedur penerimaan siswa baru, b). Melaksanakan program bimbingan dan penyuluhan, c) Pemberian bimbingan kepada siswa dalam pemilihan program studi, d). Penglompokan siswa

---

430 Lihat Burhanuddin, *Analisis Administrasi*..., h. 54. Sementara itu, menurut Ali Imron Pengaturan penerimaan ini juga meliputi prosedur yang ditetapkan, sistem seleksi, dan tahapan-tahapan yang direncanakan. Ali Imron, *Manajemen Peserta Didik*..., h. 18.

431 Richard A. Gorton, *School Administration*: *Challenge and Oppurtinity for Leadership*, (USA:WM. C. Brown Company Publisher, 1976), h. 255, 274, 296 dan 320.

432 Josep L. Massie, *Essentials of Management*, 2nd edition, (New Jersey: Prentice-Hall, 1971), h. 7

berdasarkan analisis yang ada di antara mereka, baik perbedaan intelegensi, tingkat pendidikan (kelas), jenis kelamin, dan sebagainya, e). Pengaturan kegiatan ekstrakurikuler berdasarkan analisis minat dan bakat siswa, f). Pengaturan kegiatan organisasi siswa, g). Pengaturan mutasi siswa, h). Penyelesaian terhadap permasalahan disiplin siswa, i). Pemberian layanan individu berdasarkan analisis kebutuhan. Administrator sekolah bidang peserta didik akan bekerja secara mudah dengan memperhatikan hasil analisis terhadap permasalahan-permasalahan yang berkenaan dengan peserta didik sebagai bidangnya. Kesalahan dalam mengambil kebijakan akan dapat ditekan sekecil mungkin dengan memperhatikan analisis tersebut.

2) Beberapa cakupan manajemen peserta didik seperti pengaturan jam belejar di luar kelas, kegiatan ekstra kurikuler dan bimbingan dan penyuluhan (BP) berfungsi sebagai pengembangan *hidden curriculum*[433] (kurikulum tersembunyi). Lembaga pendidikan merupakan wahana untuk mengembangkan potensi peserta didik secara optimal. Oleh karena itu bahan (materi) ajar harus meliputi seluruh aspek pengembangan peserta didik baik dalam ranah kognisi, afeksi dan psikomotor.
3) Membantu kinerja satuan lembaga pendidikan berdasarkan pembagian gugusan masalah (*substantive problems*) manajemen pendidikan yang meliputi bidang pengajaran (kurikukum), peserta didik, personalia (kepegawaian), keuangan, peralatan pengajaran (sarana pra sarana) dan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat. Masing-masing bidang memiliki cakupan kerja yang berbeda. Dengan

---

[433] *Hidden curriculum* merupakan kurikulum pendidikan yang tersembunyi dan tidak terjabarkan sebagaimana kurikulum inti (*core curriculum*), akan tetapi *hidden curriculum* membantu tercapainya target core curriculum dengan menitik beratkan pada kegiatan-kegiatan yang sifatnya pendalaman dan pemahaman terhadap kandungan *core curriculum*. Kegiatan ekstra kurikuler dan bimbingan terhadap siswa dianggap sebagai *hidden curriculum* karena merupakan kegiatan yang tidak termasuk dalam *core curriculum* namun eksistensinya membantu pelaksanaan tujuan *core curriculum*. Lebih lingkap lihat Jeanne H. Ballantine, *The Sosiologhy Of Education: A systematic*, (New Jersey: Prentice Hall, tt), h. 182.

mengetahui cakupan manajemen peserta didik, administrator sekolah akan bekerja secara proporsional dan profesional. Modal kerja seperti ini akan membantu lembaga yang bersangkutan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Demikian pula *stake holders* (murid, guru dan masyarakat umum) akan puas karena mendapatkan pelayanan yang baik dari pengelola pendidikan (administrator).

Kemudian, dalam kontek manajemen peserta didik di lingkup pondok pesantren, peserta didik (santri) didudukkan sebagai aspek paling utama. Kebijakan-kebijakan yang akan diambil dan diterapkan administrator pondok pesantren harus mempertimbangkan kondisi santri secara keseluruhan. Oleh karena itu, dengan meminjam istilah prinsip-prinsip menajemen peserta didik secara umum, maka terdapat sejumlah prinsip yang harus pula diterapkan dilembaga pendidikan pondok pesantren. Adapun prinsip-prinsip tersebut antara lain adalah:[434]

(a) Siswa harus dipandang sebagai subyek belajar bukan sebagai obyek.

(b) Kondisi siswa sangat beragam. Berkaitan dengan keragaman kondisi siswa, Suharsimi mengidentifikasi perbedaan yang ada pada peserta didik ke dalam beberapa aspek yang mempengaruhinya, yaitu:
    (1) Perbedaan aspek biologis.
    (2) Perbedaan aspek intelektual
    (3) Perbedaan aspek psikologis.[435]

---

[434] Depdiknas, *Panduan Manajemen Sekolah*, (tt, tp, 2000), h. 87

[435] Dalam aspek ini peserta didik dibedakan berdasarkan kondisi fisik seperti besar dan kecil, tinggi dan pendek, warna kulit, rentan tubuh (daya tahan), perkembangan motorik, dan sebagainya. Perbedaan aspek biologis juga menyangkut kesehatan mata dan telinga, kondisi tangan dan kaki siswa yang semuanya berhubungan langsung dengan penerimaan materi pelajaran. Sementara itu, dalam aspek intektual meliputi kemampuan untuk bekerja dengan bilangan, menggunakan bahasa dengan, menangkap sesuatu yang baru, mengingat simbol dan lambang pelajaran, memahami hubungan, dan kemampuan untuk berfantasi. Sedangkan dalam aspek psikologi meliputi perbedaan minat, perhatian atau ketertarikan siswa, dan kemandirian siswa. Lebih lengkap lihat Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), h. 92, 97 dan 103. Baca juga: Muchlis Sholihin, *Psikologi Belajar: Aplikasi Teori-Teori Belajar dalam Proses Pembelajaran*, (Yogyakarta: SUKA-Press UIN Sunan Kalaijaga, 2012), h. 20. Bandingkan juga dengan

Di lain kesempatan, Hasbullah menguraikan prinsip-prinsip dasar manajemen peserta didik yang mesti diperhatikan oleh pengelola lembaga pendidikan, yaitu:

(a) Siswa harus diperlukan sebagai subyek dan bukan obyek.

(b) Kaeadaan dan kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat dan sebagainya.

(c) Pada dasrnya siswa hanya akan termotifasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan.

(d) Pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga afektif dan pisikomotorik.[436]

Dengan memperhatikan beberapa perbedaan yang terdapat pada masing-masing individu siswa tersebut, maka administrator pendidikan harus menyediakan wahana yang beragam, sehingga setiap individu dapat berkembang dengan optimal sesuai dengan potensi dirinya. Dengan demikian siswa akan termotivasi belajar apabila mereka menyenangi apa yang dipelajari.

Sekali lagi, berdasarkan uraian di atas, dalam kontek pendidikan di pondok pesantren, maka administrator pesantren dituntut untuk memperhatikan pengembangan kedua ranah tersebut sebagai bekal bagi kehidupan santri-santrinya di tengah masyrakat. Dengan kata lain, fungsi manajemen peserta didik (santri) adalah memberikan wadah pada keanekaragaman karakter, potensi dan latar belakang para santri dalam satu pengelolaan yang memberikan kesempatan bagi mereka untuk menyalurkan minat dan bakat sesuai potensinya masing-masing.

Kartini Kartono, *Psikologi Anak: Psikologi Perkembangan*, (Bandung: Mandar Maju, 1995), h. 44.

[436] Hasbullah, *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), h. 121-122

5. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan di Pondok Pesantren

a. Pengertian sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan merupakan sarana penunjang bagi proses belajar mengajar. Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana mengatakan, sarana pendidikan merupakan semua fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar mengajar baik yang bergerak maupun tidak bergerak agar pencapian tujuan pendidikan dapat berjalan dengan lancar, teratur, efektif dan efisien.[437] Sedangkan Sri Minarti mengemukakan, sarana pendidikan merupakan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan untuk proses pendidikan, seperti meja, kursi, kelas dan media pengajaran. Adapun prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti halaman, kebun, dan taman.[438]

Sarana pendidikan merupakan peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dalam proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta media pengajaran. Sementara itu, prasarana pendidikan merupakan fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, dan jalan menuju sekolah. Jika prasarana ini dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar-mengajar seperti taman sekolah untuk mengajarkan biologi atau halaman sekolah menjadi lapangan olahraga, maka komponen tersebut berubah posisi menjadi sarana pendidikan. Ketika prasarana difungsikan sebagai sarana, berarti prasarana tersebut menjadi komponen dasar. Akan

---

[437] Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media dan FKIP Universitas Negeri Yogyakarta, 2008), h. 273.

[438] Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), h. 251

tetapi, jika prasarana berdiri sendiri atau terpisah, berarti posisinya menjadi penunjang terhadap sarana.[439]

Berdasarkan uraian di atas, dapat penulis simpulkan jika manajemen sarana dan prasarana pendidikan merupakan sebuah proses perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan dalam rangka untuk menunjang proses pembelajaran guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Adapun tugas dan tanggungjawab dari manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah mengatur dan menjaga sarana prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan.

Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Mulyasa, bahwa kegiatan pengelolaan sarana dan prasarana meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan. karenanya, manajemen sarana prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapih, dan indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah.[440]

b. Klasifikasi Sarana dan Prasarana Pendidikan

Selanjutnya jika ditilik dari fungsi penggunaan, yaitu habis tidaknya dipakai, maka terdapat dua macam sarana pendidikan, yakni sarana pendidikan yang habis dipakai dan sarana yang tahan lama. Selain itu, jika ditilik bergerak tidaknya saat digunakan, maka terdapat sarana pendidikan yang bergerak dan tidak bergerak.[441]

---

[439] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Erlangga, 2007), hlm. 170-171.

[440] E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), h. 50

[441] Sarana pendidikan yang habis pakai merupakan bahan atau alat yang apabila digunakan dapat habis dalam waktu yang relatif singkat. Misalnya kapur tulis, tinta printer dan lain sebagainya. Ada pula sarana pendidikan yang tahan lama yaitu bahan atau alat yang dapat digunakan secara terus menerus atau berkali-kali dalam

Sementara itu, untuk prasarana pendidikan di sekolah dapat diklasifikasikan kedalam dua hal, yaitu; *pertama*, prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktik keterampilan, dan ruang laboratorium. K*edua*, prasarana sekolah yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi secara langsung sangat menunjang terjadinya proses belajar mengajar. Contohnya, ruang kantor, kantin sekolah, tanah dan jalan menuju sekolah, kamar kecil, ruang usaha kesehatan sekolah, ruang guru, ruang kepala sekolah dan tempat parkir.[442]

Berkaitan dengan klasifikasi sarana dan prasarana atau lebih mudah disebut dengan fasilitas atau benda-benda pendidikan oleh Ari H. Gunawan[443] dapat ditinjau dari fungsi, jenis, dan sifatnya, yaitu:

(1) Ditinjau dari fungsinya terhadap proses belajar mengajar (PBM), prasarana pendidikan berfungsi tidak langsung (kehadirannya tidak sangat menentukan), sedangkan sarana pendidikan berfungsi langsung (kehadirannya sangat menentukan) terhadap PBM.

(2) Ditinjau dari jenisnya, fasilitas pendidikan dapat dibedakan menjadi fasilitas fisik dan fasilitas non fisik.

(3) Ditinjau dari sifat barangnya, benda-benda pendidikan dapat dibedakan menjadi barang bergerak dan barang tidak bergerak, yang kesemuanya dapat mendukung pelaksanaan tugas.

---

waktu yang relatif lama. Contohnya meja, kursi, computer, atlas, globe dan alat-alat olahraga. Sarana pendidikan yang bergerak merupakan sarana pendidikan yang dapat digerakkan atau dipindah-tempatkan sesuai dengan kebutuhan para pemakainya. Contohnya, meja dan kursi, lemari arsip, dan alat-alat praktik. Kemudian, untuk sarana pendidikan yang tidak bergerak adalah sarana pendidikan yang tidak dapat dipindahkan atau sangat sulit jika dipindahkan, misalnya saluran kabel listrik, saluran dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), dan LCD yang dipasang permanen. Lebih lengkap lihat pada Barnawi & M. Arifin, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media 2012), h. 50.

[442] Barnawi & M. Arifin, *Manajemen Sarana...*, h. 3

[443] Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah: Administrasi Pendidikan Makro*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), h. 115.

Begitu variatifnya klasifikasi sarana dan prasarana, maka pengelolaan sarana dan prasarana merupakan kegiatan yang sangat urgen di sekolah, karena keberadaannya akan sangat mendukung terhadap suksesnya proses pembelajaran di sekolah.[444] Oleh sebab itu, maka dapat dikatakan jika manajemen sarana dan prasarana merupakan kegiatan yang mengatur untuk mempersiapkan segala peralatan/material bagi terselenggaranya proses pendidikan di sekolah. Manajemen sarana dan prasarana dibutuhkan untuk membantu kelancaran proses belajar mengajar.[445] Selain itu, manajemen sarana dan prasarana dapat juga diterjemahkan sebagai bentuk kegiatan menata, mulai dari merencanakan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan dan penyaluran, pendayagunaan, pemeliharaan, penginventarisan dan penghapusan serta penataan lahan, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah serta tepat guna dan tepat sasaran.[446]

Namun demikian, yang mesti diperhatikan dalam manajemen sarana dan prasarana di setiap lembaga pendidikan, apa yang dibutuhkan tidaklah selalu sama. Hal ini tergantung pada tingkatan sekolah, misalnya sekolah yang berbasiskan agama dan umum, baik untuk tingkat dasar, sekolah menengah, sekolah lanjutan atas. Selain itu, visi misi sekolah dan kebijakan sekolah juga mempengaruhi improvisasi sarana dan prasarana suatu sekolah.

c. Tujuan Manajemen Sarana dan Prasarana

Secara umum, tujuan manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah untuk memberikan layanan secara profesional di bidang sarana dan prasarana pendidikan dalam rangka terselenggaranya proses pendidikan secara efektif dan efisien. Berkaitan dengan hal

---

[444] Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi*..., h. 115-116

[445] Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2006), h. 26

[446] Sobri, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), h. 61

tersebut, Ibrahim Bafadal[447] merinci tujuan dari sarana dan prasarana, yaitu sebagai berikut:

(1) Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama. Diharapkan melalui manajemen sarana dan prasarana pendidikan semua sarana dan prasarana pendidikan yang didapatkan oleh sekolah adalah sarana dan prasarana pendidikan yang berkualitas tinggi, sesuai dengan kebutuhan sekolah, dan dengan dana yang efisien.

(2) Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara tepat dan efisien.

(3) Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua warga sekolah.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari manajemen sarana dan prasarana adalah supaya perencanaan, pengadaan, pemakaian, dan pemeliharaan sarana dan prasarana dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

d. Prinsip-prinsip Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Agar tujuan-tujuan manajemen sarana dan prasarana sekolah dapat berjalan lancar dan sempurna, Menurut Ibrahim Bafadal terdapat beberapa prinsip yang mesti diperhatikan dalam mengelola sarana dan prasarana pendidikan, yaitu:[448]

(1) Prinsip pencapaian tujuan
Pada dasarnya manajemen sarana dan prasarana sekolah dilakukan dengan maksud agar semua fasilitas sekolah dalam kondisi siap pakai setiap saat.

(2) Prinsip efisiensi

[447] Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004), h. 5

[448] *Ibid*., h. 5-6

Kegiatan pengadaan sarana dan prasarana sekolah dilakukan dengan perencanaan yang hati-hati, sehingga memperoleh fasilitas yang baik dengan harga yang relatif murah, pemakaiannya dilakukan dengan sebaik-baiknya, serta dilengkapi dengan petunjuk teknik penggunaannya.

(3) Prinsip administratif

Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah hendaknya memperhatikan undang-undang, peraturan, intruksi dan pedoman yang telah diberlakukan oleh pemerintah.

(4) Prinsip kejelasan tanggung jawab

Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah perlu adanya pengorganisasian (pembagian) kerja, serta semua tugas dan tanggung jawab semua orang yang terlibat dideskripsikan dengan jelas.

(5) Prinsip kekohesifan

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah hendaknya terealisasikan dalam bentuk proses kerja sekolah yang sangat kompak. Adanya kerjasama yang baik antara personil yang satu dengan personil yang lainnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah harus diperhatikan, agar tujuan dari sarana dan prasarana dapat tercapai dengan sukses. Adapun hal-hal yang menjadi target capaian adalah tujuan, efisiensi, administratif, tanggung jawab dan kekohesifan.

Sebagaimana diketahui, dalam kontek lembaga pendidikan Islam, pondok pesantren merupakan lembaga publik yang mempunyai tugas untuk memberikan pelayanan kepada publik, khususnya pelayanan untuk para santri yang menuntut pendidikan. Pondok pesantren berfungsi sebagai tempat pembinaan dan pengembangan semua potensi individu santri terutama pengembangan potensi fisik, intelektual dan moral para santri. Proses pembelajaran di pondok pesantren

merupakan proses interaksi para santri dengan kiyai/ustad dan sumber belajar lainnya dalam suatu lingkungan belajar.

Sementara itu, para santri secara tidak langsung menjadi anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang memperoleh status selalu terikat dengan pesantren. Disisi lain, kiyai/ustadz juga menjadi anggota masyarakat yang mengabdikan diri dengan kompleksitas kompetensi ilmu-ilmu agama yang dimilikinya untuk mengajar kepada para santri di pondok pesantren.

Selain kiyai, ustadz dan santri, sarana dan prasarana juga merupakan salah satu faktor yang menunjang dalam proses pembelajaran. Tanpa adanya hal itu pendidikan di pondok pesantren tidak akan tercapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan sehingga sarana dan prasarana sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pembelajaran. Sarana dan prasarana tidak akan berjalan tanpa adanya manajemen yang baik. Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan pondok pesantren yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan, baik kiyai maupun para santri untuk berada di lingkungan pondok pesantren. Manajeman sarana dan prasarana di pondok pesantren pada dasarnya dapat meliputi; perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan dan penghapusan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2007 Tanggal 28 Juni 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah/Madrasah Pendidikan Umum menyebutkan bahwa:

Sebuah SD/MI sekurang-kurangnya memiliki prasarana sebagai berikut:

1. Ruang kelas,
2. Ruang perpustakaan,
3. Laboratorium IPA,
4. Ruang pimpinan,
5. Ruang guru,
6. Tempat beribadah,

7. Ruang UKS,
8. Jamban,
9. Gudang,
10. Ruang sirkulasi,
11. Tempat bermain/berolahraga.

Sebuah SMP/MTs sekurang-kurangnya memiliki prasarana sebagai berikut:

1. Ruang kelas,
2. Ruang perpustakaan,
3. Ruang laboratorium IPA,
4. Ruang pimpinan,
5. Ruang guru,
6. Ruang tata usaha,
7. Tempat beribadah,
8. Ruang konseling,
9. Ruang UKS,
10. Ruang organisasi kesiswaan,
11. Jamban,
12. Gudang,
13. Ruang sirkulasi,
14. Tempat bermain/berolahraga.

Sebuah SMA/MA sekurang-kurangnya memiliki prasarana sebagai berikut:

1. Ruang kelas,
2. Ruang perpustakaan,
3. Ruang laboratorium biologi,
4. Ruang laboratorium fisika,
5. Ruang laboratorium kimia,
6. Ruang laboratorium komputer,
7. Ruang laboratorium bahasa,
8. Ruang pimpinan,
9. Ruang guru,
10. Ruang tata usaha,
11. Tempat beribadah,

12. Ruang konseling,
13. Ruang UKS,
14. Ruang organisasi kesiswaan,
15. Jamban,
16. Gudang,
17. Ruang sirkulasi,
18. Tempat bermain/berolahraga.

6. Manajemen Keuangan di Pondok Pesantren

a. Manajemen Keuangan dan Pengertiannya

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan. Sebab, tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit baik yang berkaitan dengan perencanaan, pendanaan, efisiensi, efektifitas penyelenggaraan sistem persekolahan dan transparansi pengelolaan keuangan di lembaga pendidikan. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik.

Oleh sebab itu, untuk mewujudkan pendidikan Islam yang berkualitas, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan professional terhadap sumber daya yang ada. Adapun salah satu sumber daya yang perlu di kelola dengan baik dalam lembaga pendidikan Islam dalam hal ini pondok pesantren adalah masalah keuangan. Dalam konteks ini, keuangan merupakan sumber dana yang sangat diperlukan oleh pondok pesantren sebagai alat untuk melengkapi berbagai sarana dan prasarana pembelajaran di lembaga pendidikan Islam tersebut. Selain itu, dapat juga digunakan untuk keperluan yang lainnya, seperti peningkatan kesejahteraan kiyai/ustadz, pengurus pondok pesantren—meski pada dasarnya dilingkup pondok pesantren mengenal istilah ikhlas beramal, berjuang untuk kemaslahatan ummat—layanan dan pelaksanaan program supervisi pondok pesantren. Meminjam istilah dari Sulistyiorini, bahwa kiyai sebagai pimpinan pondok pesantren selayaknya kepala sekolah sebagai pemimpin

pendidikan di sekolah harus mengetahui dan mampu mengelola keuangan sekolah dengan baik, bertanggung jawab dan transparan kepada masayarakat serta pemerintah.[449] Tidak jauh berbeda dengan kepala sekolah, kiyai sebagai pucuk pemimpin pendidikan di pondok pesantren, seyogjanya mengetahui dan mampu mengelola keuangan dengan baik, akuntabel dan transparan.

Dalam konteks lembaga pendidikan secara umum, manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajamen sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang terjadi disubstansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan dan pengendalian dikarenakan pendidikan dalam operasionalnya tidak dapat terlepas dari masalah biaya.[450]

Tidak dapat dipungkiri pula, bahwa di lingkup pendidikan pondok pesantren, menajemen keuangan menjadi hal yang urgen dan akan menopang keberlangsungan pendidikan yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, persoalan keuangan di pondok pesantren juga harus di *manage* sebaik mungkin sesuai dengan kaidah-kaidah manajemen yang ada. Berkaitan dengan manajemen dan kewajiban untuk bertanggung jawab, Allah SWT telah mewanti-wanti dalam firmannya dalam QS. Al-Mudatsir ayat 38, yaitu;

كُلُّ نَفْسٍۭ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ٣٨

38. Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya.

---

[449] Sulistyiorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi*..., h. 129-130

[450] Nanang Fatah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2005), h. 23

Artinya: *Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya.*

Ayat di atas memberikan gambaran kepada kita, bahwa setiap jiwa manusia tergadai di sisi Allah. Baik yang muslim maupun yang kafir, yang ingkar atau pun yang taat, semuanya tergantung kepada Allah. Oleh sebab itulah, tiap jiwa terikat dengan amal yang dikerjakan sampai hari kiamat, kecuali golongan kanan. Artinya mereka dapat melepaskan keterikatan mereka di sisi Allah dengan amal-amal baik yang mereka kerjakan, sebagaimana halnya seorang dapat melepaskan diri dari status gadai karena telah membayarkan kewajibannya.[451] Oleh sebab itulah, Islam memandang bahwa segala pekerjaan harus dilakukan dengan rasa tanggung jawab. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik, sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam yang sesuai dengan unsur-unsur manajemen.

Berkaitan dengan manajemen keuangan, pada dasarnya keuangan pendidikan dititik beratkan pada upaya pendistribusian *benefit* pendidikan dan beban yang harus ditanggung masyarakat. Namun, hal yang penting dalam keuangan pendidikan adalah berupa besar uang yang harus dibelanjakan, dari mana sumber uang diperoleh, dan kepada siapa uang harus dibelanjakan.[452] Dalam pengertian lain, Nanang Fattah dalam Mulyono menyebutkan, bahwa keuangan pendidikan merupakan jumlah uang yang dihasilkan dan dibelanjakan untuk berbagai keperluan penyelenggaraan pendidikan yang mencakup gaji guru, peningkatan profesional guru, pengadaan sarana ruang belajar, perbaikan ruang, pengadaan peralatan (*mobile*), pengadaan alat-alat dan buku pelajaran, alat tulis kantor

---

451 Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya*, (Jakarta: Lentera Abadi, 2010), h. 431

452 Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*, (Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2010), h. 78

(ATK), kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan, pengelolaan pendidikan, dan supervisi pendidikan.[453]

Selanjutnya, manajemen keuangan dapat dikatakan pula sebagai manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Sedangkan fungsi keuangan merupakan kegiatan utama yang harus dilakukan oleh mereka yang bertanggung jawab dalam bidang tertentu. Fungsi manajemen keuangan adalah menggunakan dana dan mendapatkan dana.[454] Adapun Manajemen keuangan itu sendiri meliputi berbagai kegiatan, yaitu perencanaan, penggunaan, pencatatan data, pelaporan, dan pertanggung-jawaban penggunaan dana sesuai dengan yang direncanakan. Tujuan manajemen keuangan adalah untuk mewujudkan tertibnya administrasi keuangan sehingga penggunaan keuangan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Atas dasar inilah manajemen keuangan memiliki aturan tersendiri, terdapat pemisahan tugas dan fungsi antara otorisator, donator, dan bendaharawan.[455]

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan jika manajemen keuangan pendidikan adalah bentuk pengelolaan semua jenis keuangan baik usaha memperoleh atau mengumpulkan modal untuk membiayai aktifitas atau kegiatan yang secara langsung maupun tidak langsung untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

b. Prinsip dan Karakteristik Manajemen Keuangan

Di dalam sebuah lembaga pendidikan, berkaitan dengan usaha membangun sistem manajemen keuangan yang baik, maka diperlukan upaya identifikasi prinsip-prinsip

---

[453] *Ibid*.

[454] Tim dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabet, 2009), h. 256

[455] Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), h. 27

manajemen keuangan yang baik pula. Prinsip-prinsip manajemen keuangan yang harus diperhatikan yaitu:

(1) Adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam sistem manajemen dan organisasi
(2) Adanya sistem akuntansi yang memadai dalam melaksanakan anggaran
(3) Adanya penelitian dan analisis untuk menilai kinerja organisasi
(4) Adanya dukungan dari pelaksana mulai dari tingkat atas sampai yang paling bawah.[456]

Sementara itu, terdapat pula karakteristik manajemen keuangan pendidikan yang perlu diperhatikan oleh pengelola pendidikan, yaitu:

(1) Biaya pendidikan selalu naik, perhitungan biaya pendidikan dinyatakan dalam satuan unit *cost*.
(2) Biaya terbesar dalam pelaksanaan pendidikan adalah biaya pada faktor manusia.
(3) Unit *cost* pendidikan akan naik sepadan dengan tingkat sekolah.
(4) Unit *cost* pendidikan dipengaruhi oleh jenis lembaga pendidikan.
(5) Komponen yang dibiayai dalam sistem pendidikan hampir sama dari tahun ke tahun.[457]

c. Proses dan Prosedur Manajemen Keuangan

Sebagaimana diketahui bahwa manajemen keuangan merupakan segenap kegiatan yang berkenaan dengan penataan sumber, penggunaan, dan pertanggungjawaban dana pendidikan di sekolah atau lembaga pendidikan. Oleh sebab itu, kegiatan yang ada dalam manajemen keuangan meliputi tiga proses yang harus dijalankan, yaitu: penyusunan anggaran (*budgeting*), pembukuan (*accounting*),

---

[456] Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*..., h. 50

[457] Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), h. 322-324

dan pemeriksaan (*auditing*).[458] Untuk lebih gamblangnya, berikut ini akan penulis uraikan prosedur-prosedur tersebut, yaitu:

1) **Prosedur Penyusunan Angaran (*budgeting*)**

Prosedur Anggaran merupakan suatu langkah perencanaan yang fundamental. Anggaran atau *budget* dapat dikatakan sebagai suatu rencana operasi dari suatu kegiatan atau proyek yang mengandung perincian pengeluaran biaya untuk periode tertentu dan dalam jangka waktu tertentu. Adapun fungsi pengangaran adalah proyeksi kegiatan finansial yang diperlukan guna mencapai tujuan yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi—baik pada tingkat perusahaan, yayasan, hingga pondok Pesantren.

Adapun dalam penyusunan anggaran secara umum di dalam lembaga pendidikan perlu dikembangkan dalam format-format yang meliputi: (a) Sumber Pendapatan; dan (b) Pengeluaran untuk kegiatan belajar mengajar, pengadaan dan pemeliharaan sarana prasarana, bahan-bahan dan alat pelajaran, honorarium dan kesejahteraan.

Sedangkan menurut Mulyasa, dalam prosedur penganggaran seorang pengelola pendidikan mestinya menjalankan empat fase kegiatan pokok, yaitu: [459]

(a) Perencanaan angaran

Merupakan kegiatan mengidentifikasi tujuan, menentukan prioritas, menjabarkan tujuan kedalam operasional yang terukur, serta adanya analisis yang terarah dalam pencapaian tujuan, serta membuat rekomendasi alternatif untuk mencapai sasaran.

(b) Persiapan anggaran

Adanya kesesuaian anggaran yang telah ada dengan segala bentuk kegiatan Pesantren, baik

---

[458] Tim Dosen Administrasi Pendidikan, *Manajemen Pendidikan*..., h. 8

[459] Mulyana, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya 2003), h. 199

pendistribusian, progam pengajaran yang akan dicanangkan serta adanya inventarisasi kelengkapan peralatan dan bahan-bahan yang tersedia

(c) Pengelolaan pelaksana anggaran

Adapun prosedur yang harus di terapkan dalam pelaksana anggaran adalah, adanya pembukuan yang jelas dan teratur, pembelanjaan dan transaksi yang sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah ada. Perhitungan yang jelas dan terencana, pengawasan prosedur kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku, melakukan serta membuat laporan keuangan sebagai bentuk pertangungjawaban keuangan terhadap lembaga.

(d) Menilai pelaksanaan anggaran

Dari semua anggaran yang telah dibuat dan diaplikasikan ke taraf pendidikan praktis, perlu adanya evaluasi sebagai rekomendasi untuk perbaikan manajemen dan anggaran yang akan datang.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan berbasis masyarakat tentu bisa saja menerima sumber dana dari berbagai sumber, hal ini sejalan dengan UU Sisdiknas Pasal 55 ayat (3) yang berbunyi: Dana penyelenggaraan pendidikan berbasis masyarakat dapat bersumber dari penyelenggara, masyarakat, pemerintah, pemerintah daerah dan/atau sumber lain yang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Satu hal yang perlu diperhatikan dalam pengangaran keuangan adalah menerapkan prinsip anggaran berimbang, artinya antara pendapatan dan pengeluaran harus berimbang dan diupayakan tidak terjadi aggaran pendapatan minus.[460]

---

[460] Sulthon Masyhud., et all., *Manajemen pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003), h. 189

2) **Prosedur Pembukuan (*accounting*)**

Akuntansi keuangan adalah suatu sistem yang terdiri dari metode dan catatan-catatan yang dibuat untuk mengidentifikasikan, mengumpulkan, menganalisis, mencatat dan melaporkan keuangan – keuangan organisasi dan menyelengarakan pertanggungjawaban.[461] Selanjutnya, sebuah organisasi tentunya membutuhkan pengelola keuangan untuk memastikan tertopangnya kegiatan operasional dari aspek pendanaan, tidak terkecuali Pesantren. Akutansi adalah pembukuan, pengaturan atau pengurusan.[462]

Oleh sebab itu, di setiap Pesantren memerlukan dana yang cukup untuk menjalankan sejumlah program kegiatan dalam periode tertentu. Seperti halnya organisasi-organisasi umum lainnya, dana yang dimiliki pondok pesantren harus diatur dan dicatat sedemikian rupa agar jelas arus masuk dan keluarnya, termasuk ketepatan penggunaannya. Pencatatan dan pengelolaan dana yang baik menjadi kegiatan yang penting sebagai wujud pertanggungjawaban pondok pesantren. Pada dasarnya pelaksanaan akuntannsi keuangan hanya meliputi penerimaan atau pemasukan dan pengeluaran.

Dalam melakukan akutansi keuangan, pondok pesantren perlu menegakan prinsip-prinsip keadilan, efisiensi, transparasi, dan akuntabilitas publik. Hal ini sesuai dengan UU Sisdiknas pasal 48. selanjutnya pembahasan mengenai akutansi keuangan ini meliputi:

(a) Penerimaan atau pemasukan.

Pemasukan keuangan pondok pesantren dari berbagai sumber perlu dilakukan pembukuan berdasarkan prosedur yang disepakati, baik konsep teoritis maupun peraturan pemerintah. Sumbangan dana

---

[461] Goerge H. Bodnar dan William S. Hopwood, *Sistem Informasi Akuntansi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 181-182

[462] Pius A Partanto & M Dahlan al-Barry, *Kamus Ilmiyah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994), h. 6

yang masuk ke pondok pesantren bisa kita klasifikasi sebagai dana langsung dan dana tidak langsung.

Dana tidak langsung adalah dana berupa perbandingan waktu guru dan peserta dididk dalam mengunakan setiap waktunya di sekolah atau pesantren, seperti penyesuaian waktu belajar mengajar ketika dibandingkan dengan ketika guru atau peserta didik mengunakannya untuk bekerja, dan juga perhitungannya dengan transportasi, dan biaya hidup. dana ini memang sulit sekali dihitung karena tidak ada catatan resminya. Namun dalam perencanaan biaya ini turut dihitung. Dana langsung, adalah dana yang di peroleh dari beberapa sumber yang sah.

(b) Pengeluaran

Alokasi dari dana pendapatan pondok pesantren harus pula diatur secermat mungkin. Ada beberapa klasifikasi dalam pengeluaran dana yang di pakai secara umum di lembaga-lembaga pendidikan kita, yaitu:

(1) Dana pembangunan, pengeluaran dana ini diatur dan digunakan untuk pembangunan dan pembenahan sarana fisik lembaga, dana ini di sesuaikan dengan kebutuhan dan jumlah guru serta peserta didik yang ada di lembaga pendidikan tersebut.[463]

(2) Dana rutin.

Dana rutin merupakan dana yang digunakan untuk biaya operasional satu tahun anggaran. Dana rutin pengunaanya meliputi pelaksanaan progam belajar mengajar, pembayaran gaji guru maupun personil, serta pemeliharaan dan perawatan sarana prasarana lembaga pendidikan.

Sementara itu, untuk menghitung dana rutin lembaga pendidikan harus menghitung *total cost* atau nilai unit *cost* yang dibutuhkan setiap siswa atau santri. Nilai unit *cost* merupakan nilai satuan biaya

[463] Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*..., h. 26

yang dikeluarkan untuk memberikan pelayanan terhadap seorang peserta didik setiap tahun dalam satu jenjang pendidikan.

Berdasarkan akutansi keuangan di Pesantren, ada beberapa hal yang harus di perhatikan oleh bendaharawan pondok pesantren:

a) Membuat laporan keuangan kepada pondok pesantren dan komite pondok pesantren untuk di cocokan dengan rancangan anggaran Pesantren.
b) Menyertakan bukti-bukti laporan keuangan, termasuk bukti pembayaran pajak bila ada
c) Kwitansi atau bukti-bukti pembelian dan penerimaan berupa tanda tangan penerima atau bukti pengeluaran yang lain
d) Menunjukkan neraca keuangan untuk di periksa oleh tim penangung-jawab keuangan dari yang bersangkutan.

Sementara itu, hal-hal yang perlu dipersiapkan oleh bendaharawan pondok pesantren meliputi: (a) buku kas umum; (b) buku persekot atau uang muka; (c) daftar potongan-potongan; (d) daftar honoranium; (e) buku tabungan; (f) buku iuran atau kontrbusi santri; (g) buku catatan untuk pengeluaran-pengeluaran yang tidak terduga.[464]

3) Prosedur Pembelanjaan

Pembelanjaan dalam arti luas memiliki makna sebagai keseluruhan aktivitas yang bersangkutan dengan usaha untuk mendapatkan dana dan menggunakan atau mengalokasikan dana tersebut.[465] Sedangkan prinsip dari manajemen adalah dalam memperoleh maupun dalam menggunakannya atau mengalokasikan dana harus didasarkan pada pertimbanggan efesiensi dan efektivitas.

---

[464] Sulthon Masyhud., et all. *Manajemen pondok Pesantren...*, h. 190

[465] Bambang Riyanto, *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 4

Dalam manajemen terkandung fungsi-fungsi perencanaan, pengarahan dan pengendalian.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka dapat dikatakan jika pembelanjaan mempunyai fungsi. Sebagai fungsi penggunaan dana atau pengalokasian dana, maksudnya bahwa setiap rupiah dana yang tertanam harus dapat digunakan seefisien mungkin untuk dapat menghasilkan tingkat keuntungan investasi. Fungsi penggunaan dana meliputi perencanaan, dan pengendalian penggunaan aktiva baik dalam aktiva lancar maupun aktiva tetap.

Aktiva tetap adalah aktiva yang berubah menjadi kas memerlukan waktu lebih dari satu tahun dan merupakan aktiva jangka panjang atau aktiva relatif permanen. Aktiva tetap ini disebut juga aktiva berwujud (*tangible assets*) karena ada secara fisik. Aktiva ini dimiliki dan digunakan oleh organisasi serta tidak untuk dijual karena sebagai bagian dari operasional normal. Sedangkan Aktiva lancar adalah aktiva yang secara normal berubah menjadi kas dalam waktu satu tahun atau kurang seperti dana pemasukan yang ada baik donatur atau usaha pondok pesantren, dan manajer keuangan harus mengambil keputusan investasi (*investment decision*), fungsi pemenuhan kebutuhan dana, atau fungsi pendanaan (*financing*; *obtaining of funds*).[466]

4) Prosedur Pemeriksaan atau Pengawasan (*Auditing*)

Menurut Murdick dalam Nanang Fatah, prosedur pengawasan atau pemeriksaan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan meskipun bagaimanapun rumit dan luasnya cakupan dalam suatu organisasi, sedangkan metode yang di gunakan adalah:

a. Penentuan standar
b. Mengadakan pengukuran dan membandingkan

---

[466] *Ibid.,* h. 7

c. Mengidentifikasikan penyimpangan (*deviasi*)
d. Menentukan tindakan perbaikan atau koreksi yang kemudian menjadi materi rekomendasi.[467]

Dalam prosedur pemeriksaan atau pengawasan (*auditing*), menurut Fachrurrozi terdapat dua macam audit, yaitu audit kas dan audit lapangan.[468] Audit kas biasanya berkaitan dengan upaya pengecekan terhadap bentuk laporan untuk konsisten internal. Sementara itu, audit lapangan menginvestigasi pada tempat untuk mengetahui kesesuaian antara apa yang ditulis atau yang dilaporkan dengan kejadian yang sebenarnya di lapangan.

Sedangkan Indra Bastian dalam Fachrurrazi menyebutkan, jika jenis *auditing* lainnya berupa audit finansial dan audit program.[469] Audit program biasanya lebih komprehensif karena men-*survey* langkah-langkah yang diikuti dengan penyampaian layanan dan tidak sekadar pengeluaran atau belanja. Selain itu, jenis audit internal dapat juga dilakukan oleh anggota sistem sekolah, dan audit eksternal yang dilakukan oleh pemerintah, departemen pendidikan, atau pihak swasta.

Yang perlu diperhatikan dalam proses auditing adalah data akuntansi yang menjadi pokok adalah menentukan apakah informasi yang tercatat telah mencermin dengan benar kejadian ekonomi pada periode akuntansi. Oleh karena itu, kriterianya adalah aturan-aturan akuntansi, maka seorang auditor harus memahami aturan-aturan yang dimaksud dengan baik.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 69 Tahun 2009 Tanggal 5 Oktober 2009 Tentang Standar Biaya Operasi Nonpersonalia Tahun 2009 Untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah

---

467 Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Penddikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 101

468 Fachrurrozi, *Akuntabilitas Pengelolaan Dana; untuk Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah (Pesantren) di Kota Semarang*, (semarang: IAIN Walisongo 2010), h. 31

469 *Ibid*

(SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA) adalah sebagai berikut :

Ketentuan jumlah rombongan belajar per sekolah/program keahlian dan Jumlah peserta didik per rombongan belajar untuk perhitungan biaya operasi nonpersonalia:

1) SD/MI : 6 rombongan belajar dengan setiap rombongan belajar berisi 28 peserta didik,
2) SMP/MTs: 6 rombongan belajar dengan setiap rombongan belajar berisi 32 peserta didik,
3) SMA/MA: 6 rombongan belajar dengan setiap rombongan belajar berisi 32 peserta didik. Adapun standar biaya pendidikan masing-masing jenjang adalah sebagaimana tabel berikut:

Tabel : 2.1
Standar Biaya Pendidikan Jenjang SD/MI, SMP/MTs., dan SMA / MA
Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 69 Tahun 2009

No.	Sekolah/ Program Keahlian	Biaya Operasi Nonpersonalia (Rp Ribu)			% Minimum untuk ATS	% Minimum untuk BAHP
		Per Sekolah/ Program Keahlian	Per Rombongan Belajar	Per Peserta Didik		
1	2	3	4	5	6	7
1	SD/MI	97.440	16.240	580	10	10
2	SMP/MTs	136.320	22.720	710	10	10
3	SMA/MA Bahasa	184.320	30.720	960	10	10
4	SMA/MA IPS	184.320	30.720	960	10	10
5	SMA/MA IPA	193.920	32.320	1.010	10	10

Keterangan:

1) Biaya operasi nonpersonalia meliputi: biaya alat tulis sekolah (ATS), biaya bahan dan alat habis pakai (BAHP), biaya pemeliharaan dan perbaikan ringan, biaya daya dan jasa, biaya transportasi/perjalanan dinas, biaya konsumsi, biaya asuransi, biaya pembinaan siswa/ekstra kurikuler, biaya uji kompetensi, biaya praktek kerja industri, dan biaya pelaporan.
   a) Biaya alat tulis sekolah (ATS) adalah biaya untuk pengadaan alat tulis sekolah yang dibutuhkan untuk pengelolaan sekolah dan proses belajar.
   b) Biaya alat dan bahan habis pakai (BAHP) adalah biaya untuk pengadaan alat-alat dan bahan-bahan praktikum IPA, alat-alat dan bahan-bahan praktikum IPS, alat-alat dan bahan-bahan praktikum bahasa, alat-alat dan bahan-bahan praktikum komputer, alat-alat dan bahan-bahan praktikum ketrampilan, alat-alat dan bahan-bahan olah raga, alat-alat dan bahan-bahan kebersihan, alat-alat dan bahan-bahan kesehatan dan keselamatan, tinta stempel, toner/tinta printer, dll yang habis dipakai dalam waktu satu tahun atau kurang.
   c) Biaya pemeliharaan dan perbaikan ringan adalah biaya untuk memelihara dan memperbaiki sarana dan prasarana sekolah/madrasah untuk mempertahankan kualitas sarana dan prasarana sekolah/madrasah agar layak digunakan sebagai tempat belajar dan mengajar.
   d) Biaya daya dan jasa merupakan biaya untuk membayar langganan daya dan jasa yang yang mendukung kegiatan belajar mengajar di sekolah/madrasah seperti listrik, telepon, air, dll.
   e) Biaya transpor/perjalanan dinas adalah biaya untuk berbagai keperluan perjalanan dinas

pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik baik dalam di kota maupun ke luar kota.

f) Biaya konsumsi adalah biaya untuk penyediaan konsumsi dalam kegiatan sekolah/madrasah yang layak disediakan konsumsi seperti rapat-rapat sekolah/madrasah, perlombaan di sekolah/madrasah, dll.

g) Biaya asuransi adalah biaya membayar premi asuransi untuk keamanan dan keselamatan sekolah/madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik seperti asuransi kebakaran, asuransi bencana alam, asuransi kecelakaan praktek kerja di industri, dll.

h) Biaya pembinaan siswa/ekstrakurikuler adalah biaya untuk menyelenggarakan kegiatan pembinaan siswa melalui kegiatan ekstra kurikuler seperti Pramuka, Palang Merah Remaja (PMR), Unit Kesehatan Sekolah (UKS), Kelompok Ilmiah Remaja (KIR), olah raga, kesenian, lomba bidang akademik, perpisahan kelas terakhir, pembinaan kegiatan keagamaan, dll.

i) Biaya uji kompetensi adalah biaya untuk penyelenggaraan ujian kompetensi bagi peserta didik Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang akan lulus.

j) Biaya praktek kerja industri (prakerin) adalah biaya untuk penyelenggaraan praktek industri bagi peserta didik SMK.

k) Biaya pelaporan adalah biaya untuk menyusun dan mengirimkan laporan sekolah/madrasah kepada pihak yang berwenang.

G. Beberapa Teori yang Relevan : Perbandingan Konsep

Berdasarkan penelusuran dari beberapa literatur pustaka yang telah peneliti lakukan, baik literatur yang bersifat lapangan atau pun pustaka terdapat beberapa keterkaitan dengan objek penelitian ini. Adapun beberapa

penelitian terdahulu yang terkait dan memiliki relevansi dengan manajemen pondok pesantren, yang berhasil peneliti himpun dan temukan adalah penelitian dari Evi Hanafiah tentang Manajemen Pondok Pesantren (Pola Manajemen Pondok pesantren Tradisional).[470]

Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa pondok pesantren merupakan pendidikan tertua dan sampai saat ini masih memiliki kepercayaan yang tinggi dari masyarakat sekitar. Oleh karena itu, pondok pesantren harus mulai membangun dirinya secara "kualitas", seperti halnya pada pola manajemen pondok pesantren tradisional yang perlu sentuhan dalam mengelolanya, supaya dalam proses pembelajaran bisa lebih progres. Dengan adanya kemajuan dalam manajemen diharapkan pondok pesantren mampu menghasilkan *out put* yang siap menghadapi tantangan zaman, namun dalam hal ini tak sedikit pondok pesantren yang masih menggunakan pola manjemen pondok pesantren tradisional.

Selanjutnya, pondok pesantren dapat menjadi "*social agent*" dalam membantu pemerintah untuk perbaikan sektor ekonomi, budaya dan sosial masyarakat, tapi dengan satu syarat bahwa secara organisasional pondok pesantren harus mau untuk berubah, baik dan secara kultur, cara pendekatan dan aspek-aspek manajemen. Oleh sebab itu, pondok pesantren harus mulai membangun dirinya secara "kualitas", seperti dalam aspek pengembangan kesehatan, kenyamanan dan juga memperhatikan psikologis santri, kalau perlu di pondok pesantren, ada lembaga penanganan masalah psikologis, karena disadari atau tidak pondok pesantren adalah tempat tumbuh kembangnya para santri yang pada masa puber dan memiliki keinginan untuk berinteraksi dengan lawan jenis dan secara aturan hal itu sangat dibatasi oleh pondok pesantren. Melihat hal demikian, maka untuk

---

[470] Evi Hanifah, *Manajemen Pondok Pesantren (Pola Manajemen Pondok Pesantren Tradisional*), (Bandung: UIN Bandung, 2008), h. 3 – 5

mencegah dampak psikologis diperlukan penanganan sedini mungkin.

Sementara itu, dari sisi finansial dan bisnis, pondok pesantren juga harus bisa menata manajemen aset, finansial, sumberdaya manusia hingga pranata organisasi untuk tetap bertahan dalam iklim perubahan global, misalnya pondok pesantren harus memiliki sumber pemasukan finansial sendiri dan dapat berdiri mandiri walau tanpa bantuan pemerintah maupun jamaahnya. Hal ini menjadi sangat penting untuk menunjang kemandirian pondok pesantren dan juga sebagai upaya untuk mengembangkan jiwa enterprenuership santri yang ada dipondok pesantren, sehingga mereka memiliki modal hidup setelah berkeluarga kelak dan dengan model seperti itu pondok pesantren bisa menjadi elemen penting untuk membangun kemandirian bangsa dan mewujudkan santri yang baik, berakhlaqul karimah, dapat mengembangkan potensi aqal , pekerja keras dan mandiri.

Di samping manfaat untuk internal pondok pesantren juga bisa untuk mengembangkan masyarakat sekitar, dengan cara membangun relasi saling menguntungkan dengan masyarakat sekitar pondok, seperti kemitraan bisnis dengan cara memberikan pengetahuan tentang pembuatan suatu produk pada masyarakat, memberikan pelatihan bidang usaha atau membangun kemitraan bisnis dengan penduduk, khususnya golongan remaja sehingga mereka tidak menganggur yang akhirnya dapat mencegah terjadinya kemudhorotan, jadi pondok pesantren tidak hanya memberikan pencerahan moral dan keagamaan, tapi juga sampai tahap menata kehidupan santri dan masyarakat sehingga keberadaan pondok pesantren akan menjadi barokah. Di samping hal di atas tidak sedikit pondok pesantren yang masih menggunakan pola manjemen pondok pesantren tradisional.[471]

---

[471]*Ibid.,* h. 3-5.

Pembahasan tentang manajemen pondok pesantren juga dapat dilihat dari hasil penelitian Nurul Yakin tentang Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah Mataram.[472] Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa pola manajemen yang diterapkan di Pondok Pesantren Al-Raisiyah Sekarbela Mataram adalah *pertama*, pola manajemen kurikulum di Pondok Pesantren Al-Raisiyah menerapkan dua model kurikulum, yaitu Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) sebagai kurikulum umum dan Kurikulum *Takhassus* (Kurikulum Khusus). Dalam penerapannya, pola manajemen kurikulum yang dilaksanakan masih menitikberatkan pada kurikulum *takhassus* sebagai ciri khas pondok yang dibangun dengan latar belakang historis yang kuat. Akibatnya KTSP sebagai kurikulum umum tidak banyak mendapat pengurus karena berkembangnya pemikiran bahwa KTSP sebagai kurikulum pendidikan formal telah disusun secara penuh oleh pemerintah (melalui Kementerian Agama) dan pondok/madrasah tinggal melaksanakan saja. Sedangkan pola pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan kurikulum dibebankan sepenuhnya kepada kepala madrasah beserta staf untuk kurikulum umum dan tim *takhassus* untuk kurikulum khusus.[473]

Kedua, pola manajemen pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dengan pola berkesinambungan yang meliputi: analisis kebutuhan, rencana perekrutan, proses seleksi, penempatan, pembinaan dan penilaian pendidik dan tenaga kependidikan. Semua proses manajemen pendidik dan tenaga kependidikan ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kekerabatan dan aspek "putra daerah". Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengurus pondok melakukan pemisahan antara sistem penerimaan pendidik

---

[472] Lebih lengkap lihat Nurul Yakin, "Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah Mataram", *Jurnal Penelitian Keislaman*, Vol. 9, No. 1, IAIN Mataram, Januari 2013.

[473] *Ibid.*, h. 88

dari kalangan keluarga atau masyarakat sekitar pondok dengan pendidik dari luar wilayah pondok, dimana mereka yang bisa diterima menjadi tenaga pendidik atau tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Al-Raisiyah diprioritaskan dari kalangan keluarga pondok dan atau masyarakat di sekitar pondok. Pola ini dilaksanakan untuk mempermudah fungsi kontrol bagi semua pendidik dan tenaga kependidikan karena bertempat tinggal dekat dengan pondok sekaligus dapat menekan kemungkinan-kemungkinan adanya rasa ketidakpuasan pendidik dan tenaga kependidikan yang disebabkan oleh pemberian kesejahteraan ataupun yang lainnya. Hal ini mengingat dasar pengangkatan pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Al-Raisiyah sangat menekankan pada keikhlasan. *Ketiga*, pola manajemen pembiayaan di Pondok Pesantren Al-Rasiyah menerapkan pola manajemen terbuka melalui tahap-tahap perencanaan anggaran, organisasi dan alokasi anggaran, penggunaan anggaran dan pengawasan atau evaluasi anggaran. Pola manajemen terbuka ini terasa lebih lengkap dengan disisipkannya orientasi nilai-nilai kejujuran dan keikhlasan pada semua pengelola anggaran sehingga mendukung pengelolaan anggaran yang akuntabel dan transparan.[474]

Penelitian yang telah dilakukan oleh Nurul Yakin di atas pada dasarnya menitikberatkan pada bidang kurikulum. Adapun kurikulum yang digunakan pada Pondok Pesantren Al Raisiyah terdiri dari dua model yakni, *School-Based Curikulum* (KTSP) dan '*Takhassus Kurikulum*' *Particular/Typical* Kurikulum. *Particular/Typical* kurikulum menekankan pada belajar klasikal dengan menggunakan buku Islam klasik terutama mengenai tata bahasa Arab, yang dikenal dengan Nahwu oleh para siswa dan orang sekitarnya. Selanjutnya, penelitian Nurul Yakin juga mengungkapkan tentang pola manajemen yang diterapkan pada guru dan karyawan cendrung atas dasar kekeluargaan dan sebagian

---

[474] *Ibid.,* h.89

besar masyarakat yang ada di Pondok Pesantren tersebut adalah penduduk asli Sekarbela. Masyarakat yang bukan dari penduduk setempat dapat juga direkrut bila mereka memenuhi syarat pengusulan. Dan terakhir adalah pola manajemen keuangan menerapkan pengelolaan yang terbuka dengan menekankan pada nilai-nilai kejujuran dan ketulusan dalam semua aspek pelaksanaan.

Penelitian selanjutnya yang berhasil penulis telusuri adalah penelitian tentang Manajemen Pondok Pesantren: Studi Perbandingan Tiga Pondok Pesantren Di Kalimantan Barat yang dilakukan oleh Misdah dalam Proseding International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE 2013). Dalam penelitian ini diketahui bahwa *input* manajemen sistem yang direpresentasikan dalam bentuk profil, maka pondok pesantren Ushuluddin dan pondok pesantren Darul Ulum merupakan revivalis, sementara pondok pesantren Darussalam adalah adaptis. Proses manajemen sistem yang direpresentasikan dengan dinamika, maka pondok pesantren Ushuluddin kharismatik Melayu, pondok pesantren Darul Ulum kharismatik Madura-Jawa, sementara pada pondok pesantren Darussalam terdapat ciri multi etnis dalam pola kepemimpinannya. Sedangkan, *output* manajemen sistem yang direpresentasikan dalam bentuk lulusan dan apresiasi masyarakat, maka pondok pesantren Ushuludin pada akhlak yang baik, pondok pesantren Darul Ulum pada pengabdian di tengah masyarakat sedangkan pondok pesantren Darussalam pada keterampilan hidup. Lingkungan manajemen sistem yang direpresentasikan dalam bentuk sosial budaya, maka pondok pesantren Ushuluddin pada kultur budaya Melayu memiliki prestasi akademik di bidang agama yaitu dakwah, pondok pesantren Darul Ulum pada kultur budaya Madura-Jawa memiliki prestasi "*turats*" (studi-studi kitab klasik), sementara pondok pesantren Darussalam berada pada multikultur dengan

prestasi berimbang antara bidang studi umum dan agama termasuk keterampilan bahasa.[475]

Selanjutnya dalam penelitian yang telah dilakukan Haryono, tentang Manajemen Pondok Pesantren Salaf dan Khalaf (Studi Komparatif Tentang Pengelolaan Pondok Pesantren At-Tauhidiyyah Giren dan Pondok Pesantren Daarul Ulil Albaab Kedungkelor Kabupaten Tegal). Penelitian tersebut menghasilkan simpulan bahwa Pondok Pesantren At-Tauhidiyah mempunyai gaya kepemimpinan yang kharismatik, diperoleh melalui keilmuan dan keturunan, pengelolaan tetap ada manajemennya walaupun sederhana dan pengajaran dengan pola utama sorogan dan *halaqoh*. Kemudian, Pondok Pesantren Daaru Ulil Albaab mempunyai gaya kepemimpinan yang formal, diperoleh melalui penunjukkan dan pemilihan, manajemen yang kuat dan tertata dengan baik dan transparan serta metode pengajaran utama yakni metode klasikal dengan program utama yaitu pendidikan. Selanjutnya, Ponpes At-Tauhidiyah mempunyai kelebihan penanaman akidah yang kuat dan akhlak yang kuat tetapi karena fokus pada pendidikan agama, maka pemahaman akan ilmu umum masih kurang. Sedangkan pada Ponpes Daaru Ulil Albaab mempunyai kelebihan kemampuan ilmu umum yang memadai serta pembelajaran manajemen yang rapi, akan tetapi kurang dalam hal kekuatan penanaman nilai agama.[476]

Selain itu, peneliti juga melakukan penelusuran pustaka terhadap beberapa tulisan yang mengangkat persoalan penerapan manajemen pendidikan pondok pesantren. Diantaranya adalah tulisan Zainuddin Syarif, yang membahas tentang dinamisasi manajemen pondok

---

[475] Misdah, "Manajemen Pondok Pesantren: Studi Perbandingan Tiga Pondok Pesantren di Kalimantan Barat" dalam *Proseding International Seminar on Quality and Affordable Education* (ISQAE 2013), h. 448 – 453

[476] Haryono, *Manajemen Pondok Pesantren Salaf dan Khalaf (Studi Komperatif Tentang Pengelolaan Pondok Pesantren Attauhidiyyah Giren dan Pondok Pesantren Daaru Ulil Albaab Kedungkelor Kabupaten Tegal)*, Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon, 2012

pesantren. Dalam bukunya, Zainuddin Syarif membahas format manajemen pondok pesantren, model manajemen pondok pesantren, dan model pondok pesantren masa depan.[477] Selain itu, penelusuran terhadap tulisan Mahpuddin Noor[478], yang hanya membahas pondok pesantren dari aspek sejarah, perubahan dan perkembangan pondok pesantren. Sehingga penulis ingin menkolaborasikan implementasi dari sisi manajemen pendidikan pondok pesantren. Kemudian, peneliti juga melakukan penelusuran terhadap hasil penelitian (Disertasi) M. Ridlwan Nasir[479]. Penelitian tersebut membahas tentang Dinamika Sistem Pendidikan: Studi di Pondok-pondok Pesantren Kabupaten Jombang Jawa Timur. Penelitian ini menghasilkan sistem pendidikan di lingkungan pondok pesantren.

Berdasarkan uraian penelusuran atas beberapa penelitian yang relevan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan usaha atau tindakan untuk mencapai tujuan, suatu sistem kerja sama yang melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik, serta sumber-sumber lainnya. Sehingga pada posisi inilah, maka manajemen dapat diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Sebagaimana yang telah dikatakan Made Pidarta bahwa manajemen sebagai peranan dan manajemen sebagai tugas. Manajemen sebagai tugas ialah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sementara itu salah satu manajemen sebagai peranan disebutkan peranan administrasi eksekutif. Peranan eksekutif adalah mengerjakan atau melaksanakan keputusan pada tingkat tertinggi. Dengan demikian administrasi dapat dikatakan proses melaksanakan keputusan-keputusan secara umum

---

477 Zainuddin Syarif, *"Dinamisasi Manajemen Pondok pesantren; dari Tradisional hingga Modern"*, (Yogyakarta: Sunan Kalijaga Press, 2007), h.10

478 Mahpuddin, Noor, "*Potret Dunia Pesantren",* (Yogyakarta: CV. Humaniora, 2006), h. 112

479 M. Ridlwan Nasir, "Dinamika Sistem Pendidikan: Studi di Pondok-Pondok pesantren Kabupaten Jombang Jawa Timur", *Disertasi*, (Yogyakarta: IAIN Sunan Kalijaga, 1996), h. ii

yang telah diambil sebelumnya baik oleh organisasi itu maupun pihak lain. Apabila dibuat pembatasan atau definisi tentang manajemen dapatlah dikemukakan bahwa manajemen adalah: "bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), serta fungsi pengawasan (*controlling*)".[480]

Dalam hal ini, pondok pesantren memiliki keunikan tersendiri sebagai lembaga pendidikan sekolah atau madrasah yang banyak melibatkan pihak luar. Adapun hal tersebut berkembang sesuai dengan pola tuntutan zaman yang berubah dalam artian zaman yang berkembang. Manajemen pengelolaan pondok pesantren merupakan salah satu kelemahan pondok pesantren pada umumnya yang harus diberdayakan dalam pembinaan pondok pesantren. Ini memang dimungkinkan terjadi karena pemahaman bahwa pondok pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional, sehingga pengelolaan manajemennya kurang serius diperhatikan dan sangat konvensional. Terlebih dengan wataknya yang bebas, sehingga menjadikan pola pembinaan pondok pesantren tergantung hanya pada kehendak dan kecenderungan kiyai-nya saja. Padahal sesungguhnya terdapat potensi-potensi lain yang dapat diandalkan untuk membantu penyelenggaraan pondok pesantren. Melihat hal demikian, maka pondok pesantren harus diarahkan ke manajerial yang aplikatif, inklusif dan fleksibel, sehingga proses pembelajaran dalam pendidikan di pondok pesantren tidak monoton. Adapun prinsip nilai pada pondok pesantren adalah berorientasi pada masalah ketuhanan.

Melihat beberapa penelitian terdahulu, maka peneliti memposisikan diri secara lebih spesifik dan fokus untuk

---

[480] Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia,* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2011), h. 2

meneliti sisi manajemen penyelenggaraan pendidikan di lingkungan pondok pesantren. Kompleksitas pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan perlu ditinjau dan ditilik secara lebih mendalam tentang manajemen penyelenggaraan pendidikan pondok pesantren.

H. Manajemen Pondok Pesantren : Pengantar Penerapan Fungsi Manajemen

1. Manajemen Kepemimpinan Pondok Pesantren

Pondok pesantren[481] merupakan lembaga pendidikan Islam yang menempatkan sosok Kiyai sebagai tokoh sentral dan masjid sebagai pusat lembaganya.[482] Lembaga ini merupakan institusi pendidikan Islam tertua di Indonesia dan sekaligus bagian dari warisan budaya bangsa (*indigenous culture*).[483] Maka, bukanlah secara kebetulan jika pondok pesantren masih dapat bertahan hingga saat ini.

Eksistensi pondok pesantren masih dirasakan hingga sekarang. Berdasarkan testimoni terhadap alumni yang pernah mengenyam pendidikan pondok pesantren kemudian juga belajar di lembaga pendidikan lainnya baik di dalam maupun di luar negeri, masih menganggap bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan yang tak tergantikan. Sehingga sikap mereka pada umumnya masih memandang bahwa pondok pesantren tetap memiliki tempat terhormat sebagai lembaga pendidikan Islam khas Indonesia yang dapat dirunut pertalian keilmuan dan kurikulumnya

---

481 Dalam bahasa Indonesia nama pondok dan pesantren sering dipergunakan juga sebagai sinonim untuk menyebut "pondok pesantren". Misalnya dalam Mamfret Ziemek, "Pesantren dalam Perubahan Sosial", (Jakarta: P3M, tt), h. 116. Istilah "pondok" sendiri diambil dari bahasa Arab *"funduk"* yang berarti asrama atau hotel, sebab santri dalam belajar dengan cara mukim yang membutuhkan tempat tinggal sekaligus tempat belajar dalam jangka waktu yang lama, seperti dikemukakan oleh Zamahsyari Dhofier, "Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai", cet.VI, (Jakarta: LP3ES, 1994), h..18.

482 Dawam Raharjo, *"Pesantren dan Pembaharuan",* (Jakarta: LP3ES, cet.ke-V, 1995), h. 87.

483Amal Fathullah Zarkasyi, *"Pondok Pesantren sebagai Lembaga Pendidikan dan Dakwah",* dalam Adi Sasono, Didin Hafiduddin, AM. Saefuddin, dkk, "*Solusi Islam atas Problematika Umat",* (Jakarta: Gema Insani Pers, cet.I, 1998), h. 101-171.

dengan pusat-pusat pembelajaran ilmu agama Islam diberbagai belahan dunia.

Sikap optimisme itu didasarkan pada bukti-bukti bahwa pondok pesantren masih tetap terselenggara sejak ratusan tahun silam, lulusannya dapat memainkan peranan yang berharga di bidang keilmuan atau kepemimpinan, dan belum ada lembaga pendidikan yang melahirkan ulama dari generasi ke generasi dalam kapasitas sebagaimana yang diluluskan oleh pondok pesantren.

Berkaitan dengan dinamika dalam arti instrumentasi, Neong Muhajir mengutip Durkheim dalam Ridlwan Nasir[484] mengatakan bahwa perubahan evolusioner dari mekanik ke organik. Pembagian kerja dan tata sosial yang semula kaku mendetail menjadi luwes. Sedangkan Homans dalam Noeng Muhajir mengatakan teori tukar menukar (*exchange theory*), bahwa manusia bertindak atas prinsip meminimalkan biaya dengan menjangkau keuntungan maksimal. Kekuatan (*power*) dimiliki oleh orang yang mampu memberi hadiah (keuntungan) lebih besar dalam tukar menukar dengan kesediaan menerima imbalan yang lebih kecil. Sementara itu, Lewis Coser mengatakan peranan konflik sebagai pendorong perubahan sosial, dan mempunyai fungsi positif dan fungsi negatif dalam perubahan sosial, dan fungsi negatif konflik menimbulkan keraguan dan keseimbangan nilai sosial yang ada.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perubahan bisa terjadi dengan evolusioner, dan dalam perubahan tersebut ada suatu kekuatan (*power*) yang menjadikan sesuatu itu dapat berubah. Dalam fenomena yang terjadi, hal ini menunjukkan bahwa suatu kekuatan yang ada di pondok pesantren adalah sosok sentral, yaitu seorang Kiyai. Sedangkan pendorong yang dapat berperan mempercepat perubahan sosial menurut Neong Muhajir, setidak-tidaknya meliputi tiga

---

[484] Ridlwan Nasir, *"Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal; Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan"*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), h. 12.

macam: (1) Penemuan teknologi baru; (2) Wawasan baru; (3) Perubahan struktur atau fungsi sesuatu satuan sosial.[485] Suatu perubahan mungkin berpangkal pada yang pertama, mungkin pula bermula dari yang kedua atau yang ketiga. Akan tetapi ketiganya akhirnya menjadi saling mempengaruhi.

Bila hal tersebut dikaitkan dengan dinamika penyelenggaraan pondok pesantren, maka banyak mewarnai perkembangan pondok pesantren yaitu pada wawasan seorang pemangku pondok, dalam hal ini adalah kiyai. Karena setiap perubahan sosial pasti ada sosial aktornya. Adapun sosial aktor pada dinamika manajemen pendidikan di pondok pesantren adalah kiyai. Kiyai merupakan *power* (kekuatan) dalam hal kedalaman ilmu Kiyai dan wawasan barunya untuk menghadapi perubahan. Seorang Kiyai sebagai pemangku pondok pesantren memiliki karisma.[486] Dan pengaruhnya besar sekali dalam kehidupan masyarakat.

Di samping itu, Kiyai memiliki otoritas dan wewenang yang menentukan semua aspek kegiatan pendidikan dan

---

485 *Ibid*., h. 11-12

486 Maksud dari Karisma adalah bahwa nama dan pengaruh sebuah pesantren berkaitan erat dengan masing-masing kyai, telah menunjukkan, betapa kuatnya kecakapan dan pancaran kepribadian seorang pemimpin pesantren menentukan kedudukan dan tingkat suatu pesantren. Bila saat pendirian pesantren kepemimpinan dan kecakapan seorangg kyai menggerakkan massa merupakan faktor yang menentukan untuk mengajak penduduk sekitarnya bekerja dan turut serta dalam pembiayaan. Selanjutnya, seorang kyai sering dapat mmembangun peran strategisnya sebagai pimpinan masyarakat yang nonformal melalui suatu komunikasi yang intensif dengan penduduk. Kedudukannya yang penting di lingkungan pedesaan sama sekali bukan hal baru, malahan dalam zaman kolonial tampaknya lebih menonjol ketimbang sekarang. Ibarat sebuah kerajaan, kyai merupakan pusat otoritas dan kekuasaan *(authority).* Tidak ada *s*eorangpun mampu melawan kekuasaan kyai di dalam lingkungan pesantrennya, kecuali kyai yang lebih besar. Diri santri sendiri selalu berpikir bahwa kyai yang diikutinya merupakan kyai yang ampuh, mempunyai konfidensi baik dalam soal ilmu pengetahuan, kekuasaan dan pengelolaan terhadap soal pesantren dan santrinya, banyak ditentukan oleh banyak aspirasi dan kemampuan yang ada pada diri kyai. Lebih lengkap lihat Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LPES, 1982), h.56, dan Bakhtiar Efendi, "Nilai Kaum Santri" dalam M. Dawan Raharjo, *"Pergulatan Dunia Pesantren"*, (Jakarta: P3M, 1985), h. 50-51.

kehidupan agama atas tanggung jawab sendiri.[487] Kiyai berperan sebagai alat penyaring arus informasi yang masuk ke lingkungan kaum santri, menularkan apa yang dianggap berguna dan membuang apa yang dianggap merusak bagi mereka. Namun, menurut Geertz, peranan penyaring itu akan macet manakala arus informasi yang masuk begitu deras dan tidak mungkin disaring oleh sang Kiyai. Dalam keadaan demikian, Kiyai akan kehilangan peranannya. Dengan kurangnya informasi yang diperoleh, Kiyai menjadi tidak kreatif dan akan mengalami kesenjangan budaya dengan masyarakat sekitarnya.[488]

Sementara itu menurut Horikoshi, ada sebagian Kiyai berperan kreatif dalam perubahan sosial. Hal ini bukan karena sang Kiyai mencoba meredam akibat perubahan yang terjadi, melainkan justeru karena mempelopori perubahan sosial dengan caranya sendiri. Ia bukan melakukan penyaringan informasi, melainkan menawarkan agenda yang dianggapnya sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat yang dipimpinnya. Hal tersebut bukan keraguan berperan karena menunda datangnya perubahan melalui proses penyaringan informasi, melainkan dialah sepenuhnya berperan karena dia mengerti bahwa perubahan sosial adalah perkembangan yang tak terelakkan lagi.

Gambaran corak kepemimpinan Kiyai, dapat dihubungkan dengan tipe-tipe pemimpin. Di antara tipe-tipe pemimpin[489] tersebut adalah sebagai berikut yaitu:

1) Tipe Otokratik

---

[487] Manfred Ziemek, *Pesantren dan Perubahan Sosial,* (Jakarta: P3M, 1986), h. 138.

[488] Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial,* (Jakarta: P3M, 1987), h. xvi-xvii.

[489] Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Mas Agung, 1994), h. 41. Dalam referensi atau tulisan lainnya, Sondang P. Siagian juga mengemukakan, bahwa ada 5 tipe dalam kepemimpinan, hanya saja tipe *meliteristik* diganti dengan *laissez faire*. Lebih lengkap lihat Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 17. Berkaitan dengan tipe kepemimpinan dapat dibandingkan dengan pendapat YW. Sunindhia dan Ninik Widayanti, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, (Jakarta: Asdi Mahasatya, 1993), h. 29., lihat juga dalam M. Karyadi, *Kepemimpinan (Leadership),* (Bandung: Karya Nusantara, 1989), h. 7-8.

Pemimpin yang bertipe ini akan bertindak sendiri dalam mengambil keputusan, dan memberitahukan kepada bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahannya itu hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilannya. Gaya otokratik bukanlah gaya yang didambakan oleh bawahan dalam mengelola suatu organisasi kerena pentingnya unsur manusia sering diabaikan.

2) Tipe Meliteristik

Tipe ini dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara mengambil keputusan sendiri dan berusaha "menjual" keputusan itu kepada bawahannya. Dengan harapan bahwa para bawahan akan mau menjalankannya meskipun tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

3) Tipe Paternalistik

Orientasi kepemimpinan dengan gaya ini memang ditujukan pada dua hal sekaligus, yaitu penyelesaian tugas dan terpeliharanya hubungan yang baik dengan para bawahan sebagaimana seorang bapak akan selalu memelihara hubungan yang serasi dengan anak-anaknya.

4) Tipe Karismatik

Seorang pemimpin yang bertipe karismatik mungkin saja bertindak otokratik dalam mengambil keputusan, dalam arti ia mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan para bawahannya dan menyampaikan keputusan itu kepada orang lain untuk dilaksanakan. Akan tetapi adakalanya ia menggunakan gaya yang demokratik, dalam arti mengikutsertakan para bawahan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang demikian memiliki daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar. Sering dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supranatural power*), mempunyai semacam kesaktian, dan mempunyai

kemampuan yang luar biasa di luar kemampuan orang-orang biasa.

5) Tipe Demokratik

Pemimpin yang bertipe demokratik akan memilih model dan teknik pengambilan keputusan tertentu yang memungkinkan para bawahannya berpartisipasi, dan gaya ini dipandang sebagai gaya yang paling didambakan oleh semua pihak yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan.

Kepemimpinan suatu lembaga di lihat dari fungsi manajemen, maka haruslah melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengaktualisasian dan pengawasan. Proses penerapan fungsi manajemen kepemimpinan pada pondok pesantren Al Fatah Al Muhajirun Natar Desa Negara Ratu Kecamatan Natar Kabpaten Lampung Selatan, merupakan salah satu fokus yang akan penulis diteliti.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren

Pondok pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan yang didalamnya menyediakan jasa pendidikan bagi masyarakat. Dalam menjawab semua tuntutan tersebut, maka pondok pesantren sudah semestinya memerlukan pengembangan dan perubahan pengelolaan yang berorentasi masa depan yang kompetitif. Adapun salah satu kata kunci (*keyword*) yang dapat digunakan untuk menjadikan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam yang mampu menjawab segala tuntutan zaman adalah dengan cara membenahi manajemen sumber daya manusia.

Secara terpisah, A. Sihotang memaknai sumber daya manusia (SDM) sebagai berikut:[490]

---

[490] A. Sihotang, *Manajemen Sumbar Daya Manusia*, (Jakarta: PT Pradnya Paramita 2007), h. 8.

1) Sumber daya manusia adalah *manusia* yang mengandung pengertian usaha kerja yang dapat disumbangkan dalam proses produksi yaitu sumber daya manusia yang mampu bekerja untuk menghasilkan barang dan jasa yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat umum.
2) Sumber daya manusia mengandung pengertian *tenaga* manajerial atau faktor dispositif yang dimaksudkan dari sumber daya manusia itu. Adapun faktor-faktor dispositif yang dimaksudkan dari sumber daya manusia itu meliputi: (a) Kepemimpinan untuk berprestasi; (b) Perencanaan kegiatan berprestasi; (c) Pengendalian kegiatan produksi.

Apa yang telah dikemukakan oleh Sihotang tersebut di atas, dapat penulis garis bawahi, jika sumber daya manusia merupakan kekuatan dan kekayaan yang dimiliki manusia sebagai penunjang dalam proses pembangunan, baik sebagai produsen yang dikembangkan untuk menaikkan produktivitas dan juga sebagai manusia yang diberi ruang sosial, ekonomi dan politik untuk mengembangkan diri secara utuh. Oleh sebab itu, SDM merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibentuk berbagai visi dan misi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi diurus dan dikelola oleh manusia. Namun demikian, dalam sebuah organisasi/lembaga pendidikan sangat dibutuhkan sebuah manajemen sumber daya manusia.

Selanjutnya, berkaitan dengan istilah[491] dan penjelasan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, sering disingkat MSDM, sebenarnya sangat variatif dan beragam, atau tergantung dari definisi operasional yang ingin dikembangkan. Menurut Dessler, MSDM merupakan

---

[491] Berbagai istilah yang dipakai untuk menunjukkan manajemen sumber daya manusia antara lain: manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaiaan, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personalia (kepegawaian), dan hubungan industrial.

suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.[492] Oleh sebab itu, dalam MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia–bukan mesin–dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Sehingga dalam kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi dan lainnya.

Sementara itu, Douglas dan James mendefiniskan MSDM adalah suatu proses melalui kesesuaian optimal diperoleh di antara pegawai, pekerjaan organisasi dan lingkungan sehingga para pegawai mencapai tingkat kepuasan dan performansi yang mereka inginkan dan organisasi memenuhi tujuannya.[493] Sedangkan menurut Bashir Barthos, MSDM timbul sebagai suatu masalah baru pada dasawarsa 1960-an. MSDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan, dan perlindungan sumber-sumber daya manusia, baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.[494]

T. Hani Handoko memberikan pendapat tentang MSDM. Menurutnya, MSDM merupakan proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan

---

[492] Gary Dessler, *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, edisi ke-9 jilid 2, edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: Indeks, 2005), h. 5.

[493] *Human Resource Management is the prosses through hican optimal fit is achieved among the employee, job, organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets it's goals*. Lebih lengkap lihat dalam Hall T. Douglas. & James Goodale G, *Human Resources Management, Strategy, Design and Impelementation*, (Scott Foresman and Company: Glenview, 1986), h. 6

[494] Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1990), h. 1

sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.[495]

Proses pengembangan SDM suatu lembaga di lihat dari fungsi manajemen, maka haruslah melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengaktualisasian dan pengawasan. Proses penerapan fungsi manajemen SDM pada pondok pesantren Al Fatah Al Muhajirun Natar Desa Negara Ratu Kecamatan Natar Kabpaten Lampung Selatan, merupakan salah satu fokus yang akan penulis diteliti.

3 Manajemen Pembelajaran dan Kurikulum Pondok Pesantren

Perkembangan zaman dan lajunya arus globalisasi informasi, akan mempengaruhi potensi pondok pesantren sebagai intitusi pendidikan yang mengajarkan agama dan penekanan moral sering dipertanyakan keberadaannya. Berkenaan dengan hal tersebut, Muhammad Busyro memberikan penjelasan jika dewasa ini pandangan masyarakat umum terhadap pondok pesantren ada dua macam, yaitu; (1) Mereka yang menyangsikan relevansi lembaga ini untuk menyongsong masa depan; (2) Mereka yang justru melihat pondok pesantren sebagai sebuah alternatif model pendidikan masa depan.[496]

Melihat kenyataan ini, pondok pesantren mau tidak mau harus terbuka dengan dunia luar. Hal ini dimulai sejak abad ke-20 dengan penerapan sistem konvergensi, yakni pemaduan kurikulum pondok pesantren dengan kurikulum pemerintah. Sedikitnya ada dua cara yang dilakukan pondok pesantren dalam hal ini, yaitu; (a) Merevisi kurikulum dengan memasukkan semakin banyak mata pelajaran umum atau bahkan keterampilan umum; (b) Membuka kelembagaan dan fasilitas-fasilitas

[495] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 2001), h. 4

[496] Muhammad Busyro, "Problem Pengembangan Tradisi Pesantren", dalam Abdul Munir Mulkhan, "*Rekonstruksi Pendidikan dan Pustaka Tradisi Pesantren (Relegiusitas Iptek)*", (Yogakarta: Pustaka Pelajar, 1998), h.186-199.

pendidikan bagi kepentingan pendidikan umum.[497] Sistem konvergensi tersebut apabila dikelola dengan manajemen penyelenggaraan yang baik, maka akan memberikan peluang dan harapan terhadap pondok pesantren menjadi lembaga yang mampu berperan melaksanakan pendidikan secara integral antara penanaman al-akhlak al-karîmah dan intelektual (ilmu pengetahuan dan teknologi).

Penyelenggaraan pondok pesantren ada yang memadukan antara kurikulum salaf dan kurikulum modern dalam penyelenggaraan pendidikan, yaitu pendidikan pondok pesantren (*ma'hadiyah*) biasa disebut pendidikan non-formal dan (madrasah) disebut pendidikan formal.

Pendidikan non-formal yang dimaksudkan antara lain pengajian al-Quran dan pangajian kitab kuning. Di pondok pesantren-pondok pesantren pada umumnya, pengkajian al-Quran atau yang dikenal dengan istilah *asokan*[498] al-Quran merupakan kewajiban utama yang harus di ikuti oleh seluruh santri. Sementara itu, penyelenggaraannya berbentuk *halaqah* (berkelompok), yaitu masing-masing pengasuh atau pembimbing mempunyai anggota dengan jumlah yang sangat banyak, sehingga metode yang digunakan adalah metode *ampakan*[499]. Di sini pembimbing menyimak bacaan santri dan memberi teguran apabila ada bacaan yang salah. Sedangkan sistem pengajian kitab klasik (kitab kuning) diselenggarakan dengan mengkaji kitab-kitab yang "condong" pada satu mazhab (pada umumnya mazhab Imam Syafi'i).

Adapun kurikulum pengajian kitab kuning belum mempunyai standard dan ketetapan dari pondok pesantren. Kecuali bagi santri baru yang diwajibkan untuk mengikuti kajian kitab *nahwu*, *sharraf* dan *bidâyah*. Biasanya, kitab yang selesai

---

[497] Azyumardi Azra, *"Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru"*, (Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 1999), h. 102.

[498] *Asokan* berasal dari kata dasar *asok* (Jawa: memberikan), yaitu santri menyetor hasil bacaan al-Qur'an yang kemudian diteliti oleh pembimbing atau ustadz

[499] *Ampakan* hampir sama dengan halaqah. Hanya saja ampakan adalah bahasa local yang memiliki arti dua sampai enam santri secara bersamaan mengaji mengelilingi pembimbing dengan surat dan juz yang berbeda.

dikaji diganti dengan kitab yang sejenis yang lebih tinggi tingkatannya sesuai dengan inisiatif pengasuh. Kitab-kitab yang dikaji meliputi beberapa bidang keilmuan, antara lain fiqih, tauhid (teologi), akhlak (*tasawuf*) dan bahasa (*nahwu*, *sharaf* dan *balâghah*).

Berkenaan dengan hal tersebut, maka pondok pesantren harus membuka diri dengan berbagai refrensi, walaupun tidak dalam bentuk pengajian, minimal memfungsikan perpustakaan sebagai sumber ilmu pengetahuan. Sebab ilmu pengetahuan yang berkembang sangat pesat dan tidak mungkin dapat dikuasai melalui transmisi dari satu sumber ilmu pengetahuan (guru), tetapi melalui berbagai sumber ilmu pengetahuan yang hanya dapat diketahui melalui proses membaca.[500] Artinya, ketika Kiyai atau ustadz mengajarkan salah satu kitab tertentu senantiasa memberikan anjuran untuk membaca berbagai literatur yang relevan, guna memperkaya pengetahuan santri dan sebagai bahan perbandingan pengetahuan bagi para santri tersebut.

Mengingat perkembangan zaman yang semakin pesat, pengasuh pondok pesantren yang inovatif memiliki inisiatif menyiapkan sumber daya manusia yang mumpuni dengan membuka jenjang pendidikan formal. Beberapa pendidikan formal di pondok pesantren antara lain; Taman Kanak-Kanak Al-Qur'an (TKA), Madrasah Ibtida'íyah (MI), Madrasah Tsânawiyah (MTs) dan Madrasah 'Aliyah (MA), bahkan pada pondok pesantren tertentu juga memiliki Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Di samping itu, terdapat beberapa lembaga pelatihan yang berorientasi pada pembentukan *life skill*.

Sistem konvergensi yang dianut pondok pesantren ini meniscayakan terhadap beberapa pilihan kurikulum dalam pendidikan formal, yaitu kurikulum pendidikan keagamaan dan kurikulum pemerintah (Depag dan Diknas). Sementara ini, kurikulum yang dipahami pondok pesantren hanya dalam makna

---

[500] HAR. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21,* (Magelang: Tera Indonesia, 2008), h. 390

sempit. Sebagaimana dipaparkan Suyanto dan Djihad Hisyam, bahwa memang ada dua pemahaman terhadap kurikulum, yakni yang memahami kurikulum secara sempit dan luas. Kurikulum dalam arti sempit yaitu kurikulum yang dipandang sebagai rencana pelajaran yang harus ditempuh atau diselesaikan siswa guna mencapai suatu tingkatan tertentu. Sedangkan dalam arti yang luas, kurikulum menyangkut semua kegiatan yang dilakukan dan dialami peserta didik dalam perkembangan guna mencapai tujuan pendidikan.[501]

Kaitan dengan pemahaman sempit terhadap kurikulum, tergambar dalam proses belajar mengajar berlangsung hanya terpaku pada jadwal pelajaran semata. Menurut Beauchamp dalam Nana Syaodih Sukamadinata, menjelaskan tiga karakteristik kurikulum, yaitu; (a) kurikulum merupakan dokumen tertulis, (b) berisi garis-garis besar rumusan tujuan, (c) isi atau materi ajar.[502] Realitasnya, pada level ini di beberapa pondok pesantren hanya menekankan pada satu karakteristik, yaitu isi atau materi ajar yang dipahami sebagai kumpulan daftar pelajaran dan jadwal.

Usaha-usaha untuk mengembangkan potensi dan meningkatkan peranan pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan dan lembaga pencetak ulama dan pemimpin masyarakat ini sering diadakan. Usaha ini tercermin dalam berbagai musyawarah, diskusi dan seminar, baik yang diadakan oleh pondok pesantren sendiri, lembaga swasta maupun yang diadakan Pemerintah kesemuanya berkesimpulan akan pentingnya peningkatan dan pembinaan pondok-pondok pesantren agar tetap bahkan lebih mampu berfungsi secara lebih efektif dalam masa pembangunan dewasa ini.

Dalam rangka dinamisasi, modernisasi dan reformasi pondok pesantren, Pemerintah telah mengintrodusir beberapa

---

[501]Suyanto dan Djihad Hisyam, *Refleksi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia Memasuki Milenium III,* (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2000), h.59.

[502]Nana Syaodih Sukamadinata, *Pengembangan Kurikulum; Teori dan Praktik,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), h. 34.

komponen kegiatan pada tiap pondok pesantren, sebagai berikut:[503]

a) Pengajian (Pendidikan dan Pengajaran agama)

Pengajian merupakan kegiatan pendidikan keagamaan yang penyelenggaranya sepenuhnya diserahkan pada kebijakan pengasuh pondok pesantren atau Kiyai. Sistem penyampaian yang di pergunakan biasanya dalam bentuk sorogan, bandongan, wetonan atau jenis-jenis lainnya. Kegiatan ini dimaksudkan guna mendalami ajaran agama, sehingga terpeliharanya kelestarian pendidikan keagamaan untuk memelihara calon ulama.

b) Pendidikan Formal

Pendidikan formal diselenggarakan terutama dalam bentuk madrasah. Dengan membina dan mengembangkan pendidikan formal di pondok pesantren, diharapkan sebagian lulusan pondok pesantren akan memilki pengetahuan akademis dan dapat melanjutkan pendidikannya kejenjang sekolah atau lembaga pendidikan yang lebih tinggi.

c) Pendidikan Kesenian

Pendidikan kesenian dimaksudkan untuk lebih meningkatkan apresiasi para santri terhadap macam-macam bentuk seni budaya. Pondok pesantren pada umumnya terdapat berbagai pendidikan seni misalnya seni Al-Barzanji, *shālawatan*, pencak silat dan lain-lainnya. Dengan pendidikan kesenian ini di harapkan para santri mempunyai orientasi yang lebih luas dalam kegiatan seni budaya yang bernafaskan pada ajaran Islam.

d) Pendidikan Keterampilan Kejuruan

Pendidikan ketrampilan kejuruan patut dikembangkan di pondok pesantren, untuk keperluan santri sebagai modal untuk menjadi manusia yang bersemangat wiraswasta dan sekaligus untuk menunjang pembangunan lingkungan. Di samping itu, pendidikan ketrampilan ini diperlukan dalam rangka menyeimbangkan antara perkembangan otak, hati dan ketrampilan.

---

[503]Amin Abdullah, Langkah Pengembangan Pesantren, dalam http://www.raudlotuttolabah.com/2010/10/*langkah-pengembangan-pesantren.html*.diunduh tanggal 20 Juni 2014.

Penelitian ini akan mendeskripsikan penerapan fungsi manajemen kurikulum dan pembelajaran pada pondok pesantren Al Fatah Al Muhajirun Natar Desa Negara Ratu Kecamatan Natar Kabpaten Lampung Selatan.

4 Manajemen Peserta Didik Pondok Pesantren

Kegiatan utama manajemen terletak dalam usaha administrator untuk mengatur individu-individu yang terlibat dalam suatu organisasi, sehingga memungkinkan mereka dapat menyumbangkan tenaga dan pikiran secara maksimal menuju tercapainya tujuan bersama.[504] Atas dasar inilah maka, perlu adanya manajemen peserta didik. Sebab sebagaimana diketahui, peserta didik dalam pemaknaan regulasi kependidikan merupakan anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu.[505] Munculnya sebutan "peserta didik" dalam kontek pembelajaran diberikan kepada:

d) Peserta didik pada jenjang pendidikan dasar dengan satuan pendidikan yang meliputi SD, MI atau bentuk lain yang sederajat serta pendidikan dasar lanjutan yang berbentuk SMP dan MTs, atau bentuk lain yang sederajat[506]

e) Peserta didik pada jenjang pendidikan menengah, dengan satuan pendidikan yang meliputi SMA, SMK, MA dan MAK atau bentuk lain yang sederajat.[507]

f) Pada jenjang pendidikan tinggi peserta didik disebut dengan "mahasiswa".[508]

---

[504] Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h. 15

[505] Lihat Pasal 1 ayat (4) Undang-Undang RI no 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

[506] Lihat pasal 1 ayat (7, 8, 9, 10 dan 11)) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2010 Tentang
Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan

[507] Lihat pasal 1 ayat (12) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan

[508] Lihat pasal 1 ayat (29) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010

Meskipun demikian, ketika dikaitkan dengan hak untuk mendapatkan layanan pendidikan agama, maka semua peserta didik di setiap satuan pendidikan, baik dalam jenjang pendidikan dasar, menengah dan pendidikan tinggi, pada jalur pendidikan formal dan nonformal, disebut dengan sebutan "peserta didik".[509]

Berbeda dengan hal tersebut, peserta didik dalam kontek lembaga pendidikan Islam, khususnya pondok pesantren telah terjadi kesepakatan jika peserta didik disebut sebagai "santri". Sebutan ini bersifat umum bagi seluruh peserta didik pesantren, tidak ada pembatasan usia, jenjang maupun jenis kelamin mereka.[510]

Manajemen peserta didik (santri) merupakan penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik pada suatu lembaga pendidikan, dapat berupa sekolah, madrasah ataupun pondok pesantren. Penataan dan pengaturan peserta didik dilakukan sejak, santri masuk hingga keluarnya.

Lain dari pada itu, pengaturan dan penataan tersebut dimaksudkan untuk memberikan layanan sebaik-baiknya kepada peserta didik (santri), agar mereka merasa nyaman dan betah mengikuti seluruh program pembelajaran.

Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan pada jalur pendidikan formal setelah pendidikan menengah yang dapat berupa program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi.

[509] Hal ini sesuai dengan bunyi pasal 4 ayat (2) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan: Setiap peserta didik pada satuan pendidikan di semua jalur, jenjang dan jenis pendidikan berhak mendapatkan pendidikan agama sesuai agama yang dianutnya dan diajar oleh pendidik yang seagama. Lihat juga pasal 1 ayat (21) Peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan: Peserta didik adalah anggota Masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

[510] Abd. Halim Subahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2013), 39.

Kemudian, dalam kontek manajemen peserta didik di lingkup pondok pesantren, peserta didik (santri) didudukkan sebagai aspek paling utama. Kebijakan-kebijakan yang akan diambil dan diterapkan administrator pondok pesantren harus mempertimbangkan kondisi santri secara keseluruhan. Oleh karena itu, dengan meminjam istilah prinsip-prinsip menajemen peserta didik secara umum, maka terdapat sejumlah prinsip yang harus pula diterapkan dilembaga pendidikan pondok pesantren.

Kemudian, dalam kontek manajemen peserta didik di lingkup pondok pesantren, peserta didik (santri) didudukkan sebagai aspek paling utama. Kebijakan-kebijakan yang akan diambil dan diterapkan administrator pondok pesantren harus mempertimbangkan kondisi santri secara keseluruhan. Oleh karena itu, dengan meminjam istilah prinsip-prinsip menajemen peserta didik secara umum, maka terdapat sejumlah prinsip yang harus pula diterapkan dilembaga pendidikan pondok pesantren.

5 Manajemen Sarana Prasarana dan Keuangan Pondok Pesantren

Sri Minarti mengemukakan, sarana pendidikan merupakan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan untuk proses pendidikan, seperti meja, kursi, kelas dan media pengajaran. Adapun prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti halaman, kebun, dan taman.[511]

Sarana pendidikan merupakan peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dalam proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta media pengajaran. Sementara itu, prasarana pendidikan merupakan fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, dan jalan menuju sekolah. Jika prasarana ini

[511] Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), h. 251

dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar-mengajar seperti taman sekolah untuk mengajarkan biologi atau halaman sekolah menjadi lapangan olahraga, maka komponen tersebut berubah posisi menjadi sarana pendidikan. Ketika prasarana difungsikan sebagai sarana, berarti prasarana tersebut menjadi komponen dasar. Akan tetapi, jika prasarana berdiri sendiri atau terpisah, berarti posisinya menjadi penunjang terhadap sarana.[512]

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan merupakan sebuah proses perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, dan pemeliharaan dalam rangka untuk menunjang proses pembelajaran guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Adapun tugas dan tanggungjawab dari manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah mengatur dan menjaga sarana prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat penulis simpulkan bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan merupakan sebuah proses perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan, penataan, penggunaan, pemeliharaan dalam rangka untuk menunjang proses pembelajaran guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Pondok pesantren, sebagai sebuah sistem pendidikan Islam mengandung berbagai komponen yang saling berkaitan satu sama lain. Komponen tersebut meliputi: landasan, tujuan, kurikulum, kompetensi dan profesionalisme guru, pola hubungan guru dan murid, metodologi pembelajaran, sarana prasarana, evaluasi, pembiayaan dan lain sebagainya. Berbagai komponen ini dilakukan tanpa perencanaan dan konsep yang matang seringkali berjalan apa adanya, alami dan tradisional. Akibatnya mutu pendidikan tersebut menunjukkan keadaan yang kurang membanggakan.

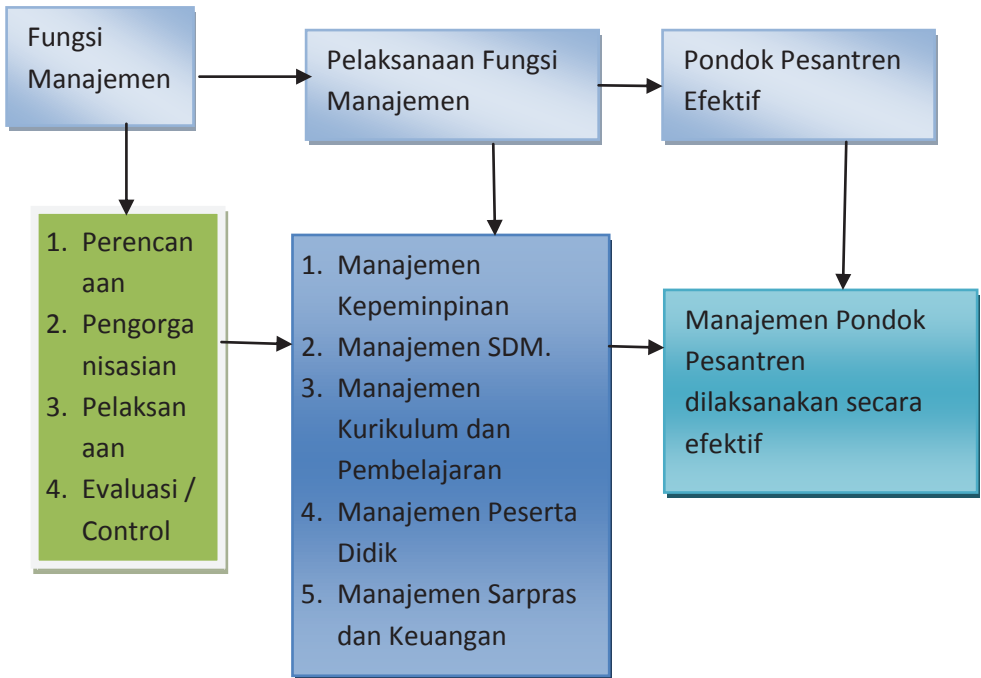
---

[512] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Erlangga, 2007), hlm. 170-171.

Problematika yang dihadapi pondok pesantren pada umumnya adalah karena manajemen penyelenggaraan pondok pesantren tersebut kurang baik, misalnya perencanaan pondok pesantren yang kurang optimal. sehingga dalam pelaksanaan fungsi tugasnya tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan. Di samping itu disebabkan minimnya personil yang kompeten pada bidangnya, dan terbatasnya dana yang ada.

Sementara itu, dalam penyusunan perencanaan program kerja sebagai fungsi manajemen, hendaknya diperhitungkan secara terperinci tentang kondisi obyektif pondok pesantren, permasalahan yang ada, alternatif pemecahan permasalahan, faktor pendukung dan penghambat program yang direncanakan, prioritas pengembangan program, indikator keberhasilan dan langkah-langkah mencapai keberhasilan program, pengalokasian dana dan waktu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika perencanaan disusun dengan jelas dan bersifat terbuka serta rasional maka tujuan dapat mudah dicapai. Penyusunan perencanaan ini adalah bagian penting dalam fungsi manajemen.

Penyusunan perencanaan merupakan salah satu dari fungsi manajemen yang perlu dilakukan dengan langkah-langkah yang baik dan sistematis, demikian pula fungsi manajemen yang lain, yakni fungsi pengorganisasian, pengactualisasian, dan pengontrolan. Dan pungsi-fungsi tersebut juga harus terimplementasi dalam aspek manajemen penyelenggaraan suatu pondok pesantren sebagai sebuah organisasi. Di antara aspek manajemen yang terkait dengan penyelenggaraan pondok pesantren ini adalah: manajemen kepemimpinan, manajemen Sumber Daya Manusia, manajemen kurikulum dan pembelajaran, manajemen peserta didik (santri), dan manajemen sarana prasarana dan keuangan.

Adapun gambar kerangka pikir tersebut adalah:
Gambar. 2.5. Skema Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan skema di atas, maka dapat dijelaskan bahwa penelitian ini akan melihat penerapan fungsi manajemen pendidikan yaitu fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan, dan fungsi pengontrolan/ evaluasi dalam hal penerapan manajemen kepemimpinan, manajemen SDM, manajemen kurikulum dan pembelajaran, manajemen peserta didik (santri), serta manajemen sarana prasarana dan keuangan pada Pondok Pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

A. Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, (Bandung: Mizan, 1998).

A.Mukti Ali, *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*, (Jakarta: Rajawali Perss, 1981).

Ahmad Muzakki, *Gusdur Pembaharu Pendidikan Humanis Islam Indonesia Abad* 21 , (Ygyakarta, Idea Press, cetakan 1, 2013)

AB.Sihotang, *Manajemen Sumbar Daya Manusia*, (Jakarta: PT Pradnya Paramita 2007).

Abd. Halim Subahar, *Modernisasi Pesantren: Studi Transformasi Kepemimpinan Kiai dan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2013).

Abuddin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2001).

Abû Hasan al-Mâwardi, *Al-Ahkâm al-Sultâniyyah*, (Beirut: Dâr al-Kutub al-Ilmiyyah, t.th).

Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2009).

Abdul Mughits, *Kritik Nalar Fiqh Pesantren*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008)

Abdul Qodir Djaelani, *Peran Ulama dan Santri dalam perjuangan Politik Islam di Indonesia*, (Surabaya: PT Bina Ilmu, 1994).

Abdul Rozak, *Pengembangan Kurikulum Program Studi Mengacu* KKNI, Bahan Workshop Pengembangan Kurikulum Mengacu KKNI, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan IAIN Lampung, 2014.

Abdurrahman Mas'ud, *Inteletual Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2004).

Abdurrahman Wahid, *Menggerakan Tradisi: Esei-esei Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, Cet. III, 2010)

--------------, *Islam Kosmopolitan: Nilai-Nilai Indonesia dan Transformasi Kebudayaan*, (Jakarta: The Wahid Institute Seeding Plural and Peaceful Islam, 2007).

Abdurrahman Wahid, *Bunga Rampai Pesantren*, (Jakarta: Darma Bhakti, 1994).

Abdurrahman Wabid, "Pesantren sebagai Sub-KUltur Masyarakat" dalam M. Dawam Rahardjo, (ed), *Pesantren dan Perubahan Sosial*, (Jakarta LP3S, 1988).

Adi Sasono, Didin Hafiduddin, AM. Saefuddin, dkk, "*Solusi Islam atas Problematika Umat*", (Jakarta: Gema Insani Pers, cet.I, 1998).

Agung Haryono, *Authentic Assessment dan Pembelajaran Inovatif dalam Pengembangan Kemampuan Siswa*, dalam JPE-Volume 2, Nomor 1, 2009.

Agus Sunaryo, "Simbolisme dan Essensialisme Kepemimpinan (Kajian Fikih Siyasah Tentang Sosok Pemimpin Ideal Menurut Islam)", dalam Jurnal AKADEMIKA, (Vol. 19, No. 01, Januari-Juni 2014).

Agus Sunyoto, *Atlas Wali Songo: Buku Pertama yang Mengungkap Wali Songo Sebagai Fakta*, (Jakarta: Pustaka Iman, 2012).

Ahmad Baso, "Kembali Ke Pesantren, Kembali Ke Karakter Ideologi Bangsa", dalam *Karsa*, (vol. 20 no. 1 tahun 2012).

Ahmad ibn Hanbal, *Musnad Ahmad ibn Hanbal*, (Beirut: Alam al-Kutub, 1998),

Ahmad Syahid. (edt), *Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Umat*, (Depag dan INCIS, 2002).

Ahmad Qodri Abdillah Azizy, "Pengantar: Memberdayakan Pesantren dan Madrasah", dalam Ismail SM., Nurul Huda dan Abdil Kholiq (Edit.), *Dinamika Pesantren dan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2002)

Aisyah Nursyarief, "Pendidikan Islam Di Indonesia Dalam Lintasan Sejarah (Perspektif Kerajaan Islam)", dalam *Jurnal Lentera Pendidikan*, Vol. 17 No. 2 Desember 2014.

Ainurrafiq, "Pesantren dan Pembaharuan: Arah dan Implikasi", dalam Abuddin Nata, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga-Lembaga Islam di Indonesia*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2001).

Alben Ambarita, *Manajemen Pembelajaran*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2006).

Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri*, (Yogyakarta:
Pustaka Pelajar, 2011).

Ali Imron, *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).

Ali Maschan Moesa, *Kiai dan Politik dalam Wacana Civil Society*, (Surabaya: LEPKISS, 1999).

Amal Fathullah Zarkasyi, *Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan dan Dakwah*, (Jakarta: GIP, 1998),.

Amin Abdullah, Langkah Pengembangan Pesantren, dalam http://www. raudlotuttolabah.com/2010/10/*langkah-pengembangan-pesantren.html*.diunduh tanggal 20 Juni 2014.

Amin Haedari dkk., *Masa Depan Pesantren Dalam Tantangan Modernitas dan Kompleksitas global*, (Jakarta: IRD Press, 2004).

Amin Haedari, *Transformasi Pesantren: Pengembangan Aspek Pendidikan, Keagamaan dan Sosial*, (Jakarta: LekDis & Media Nusantara, cet.I, 2006)

Amin Haedari, *Pondok Pesantren Darussalam Gontor Ponorogo*, (Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Jakarta, 2007).

Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014).

Andrew J. Dubrin, *Essential of Management*, 8th Edition, (Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2009).

A.R. DeToro, *Total Quality Managemen*, (Massachusetts, USA: Addison, Wesley, 1995).

Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah: Administrasi Pendidikan Makro*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1996).

Ase Suherman, dkk., *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Bandung: TIM Pengembang Kurikulum dan Pembelajaran, Jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan. Fak. Ilmu Pendidikan-UPI, 2006).

Aqib Suminto, *Politik Islam Hindia Belanda*, (Jakarta; LP3ES, 1985).

Azyumardi Azra, "*Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*", (Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu, 1999).

-------------, *Sejarah Pertumbuhann Pekembangan Lembaga-Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Garsindo, 2001).

-------------, *Esei-Esei Intelektual Muslim dan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu,1998).

-------------, *Surau, Pendidikan Islam Tradisional dalam Transisi dan Modernisasi*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2003).

Bakhri, M.S, *Kebangkitan Ekonomi Syari'ah di Pesantren*. (A.Huzaimi, Ed) (Jatim: Pasuruan: Cipta PustakaUtama, 2004).

Bakhtiar Efendi, "Nilai Kaum Santri" dalam M. Dawan Raharjo, "*Pergulatan Dunia Pesantren*", (Jakarta: P3M, 1985).

Bambang Riyanto, *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006).

Barnawi & M. Arifin, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media 2012).

Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1990)

Binti Maunah, *Tradisi Intelektual Santri: Dalam Tantangan dan Hambatan*
Pendidikan Pesantren di Masa Depan, (Yogyakarta: Teras, 2009)

Biro Perencanaan Depdikbud, *Manajemen Pembinaan Pendidikan*, (Jakarta, PT. Atlando, 1993).

Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994)

Broadfield, *Organisational Behavior and Analysis*, (New York, USA: Prentice Hall, 2001).

Chabib Thaha dan Abdul Mu'thi (eds), *PBM Pendidikan Agama Islam di Madrasah, Eksistensi dan Proses Belajar Mengajar*, PAI, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998).

Chuck Williams, *Management*, (United States of America: South-Western College Publishing, 2000)

Chusnul Chotimah, *Manajemen Public Relations Integratif*, (Tulungagung: STAIN Tulung Agung Press, 2013).

Christian Snouch Hurgronje, *Mekka in the Latter Part of the 19th Century*, (Leiden: E.J. Brill, 1931).

Cliford Geertz, *The Religion of Java*, (USA: Chicago, 1976)

Clifton F. Cebtral, *The Undergraduate Curriculum : A Guide to innovation and refarm*, (Colorado, Boulder, Westive Bless, 1978).

Dakir, *Perencanaan Pengembangan Kurikulum*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010).

Dale Timpe, *Seri limit dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan*, (Jakarta: Gramedia, 1991)

Daniel Goleman, *Emotional lntelligence*, (NewYork: Bantam, 1995).

Dawam Raharjo, *Ensiklopedi Al-Qur'an: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, (Jakarta: Paramadina, Cet. II. 2002).

Dawam Rahardjo (edt), *Pergulatan Dunia Pesantren Menbangun dari Bawah* , (Jakarta: P3M, 1985).

Depag. RI., *Al Hidayah AlQur'an Tafsir Perkata*, (Jakarta : Al Kalam, 2010)

--------------, *Al-Qur'an dan Tafsirnya*, (Jakarta: Lentera Abadi, 2010).

--------------, Direktorat Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, *Sejarah Perkembangan Madrasah*, (Jakarta: Bagian Proyek Peningkatan Madrasah Aliyah, Edisi Revisi, 1999).

--------------, *Pedoman Penyelenggaraan Pusat Informasi Pesantren*, (Jakarta: Proyek Pembinaan dan Bantuan Kepada Pondok Pesantren, 1985/1986).

--------------, Pergeseran Literatur Pesantren Salafiyah, (Jakarta: Puslitbang Lektur Keagamaan, Cet. Ke-1, 2007).

--------------, *Pola Pembelajaran di Pesantren*, (Jakarta: Ditjen Kelembagaan Agama Islam – Proyek Peningkatan Pondok Pesantren, 2001).

Dimyati dan Mudjiono, *Belajar dan Pembelajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006).

Direktorat Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren, Direktorat Jenderal Kelembagaan, Departemen Agama Republik Indonesia, *Dinamika Pondok Pesantren di Indonesia*, (Tidak Diterbitkan, 2005).

Djam'an Satori, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: IKIP Bandung, 1980).

Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Prkatik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003)

Durroh Yatimah, "Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Upaya Peningkatan Mutu Santri" *Jurnal el-Hikmah* Fakultas Tarbiyah UIN Maliki Malang.

EF. Roche, *How school Administrators Solve Problems*, (New Jersey, USA: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1985).

E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004)

E. Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011)

Evi Hanifah, *Manajemen Pondok Pesantren (Pola Manajemen Pondok Pesantren Tradisional)*, (Bandung: UIN Bandung, 2008)

Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (London: Kogan Page 1993).

Edward Sallis, *Total Quality Management in Education; Manajemen Mutu*
Pendidikan, (Terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi). (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006).
Edwin B. Flippo, *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII Jilid II,
Terj. Alponso S, (Erlangga, Jakarta, 2002).
Edwin Ghiselli, *Explorations in Managerial Talent*, (California: Pasific Palisades Good Year, 1971)
Enceng dkk, *Kepemimpinan*, (Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka, 2013).
E. Ogbonna, & L.C. Harris, "Leadership style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies", *International Journal of Human Resources Management*, 11.
Evelyn J. Sowell, *Curriculum an Integrative Introduction*, Edisi III (New York: Pearso Education, Inc).
Fachrurrozi, *Akuntabilitas Pengelolaan Dana; untuk Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah Aliyah (Pesantren) di Kota Semarang*, (semarang: IAIN Walisongo 2010).
Farida Yusuf Tayibnapis, *Evaluasi Program*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000).
Fuad Jabali dan Jamhari, (peny), *IAIN dan Modernisasi Islam di Indonesia*, (Jakarta: Logos,Wacana Ilmu, Cet. 1, 2002).
G.A. Yulk, *Leadership in Organizations*, (Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall. 2002);
Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam organisasi*. Terj. Jusuf Udaya, (Jakarta: Prenhallindo 1998).
Gary Dessler, *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, edisi ke-9 jilid 2, edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: Indeks, 2005),
Gareth R.Jones, dkk, *Contemporary management*, (Boston : Irwin/ McGraw-Hill, 2000).
Goerge H. Bodnar dan William S. Hopwood, *Sistem Informasi Akuntansi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001).

George R. Terry & Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Terj. G.A. Ticoalu, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002)

George R Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006).

George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Terj. J. Smith, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993). 100 literatur.

Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1992)

Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1996).

Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yokyakarta: Gajah Mada Unuversiuty Press, 2001)

Hall T. Douglas. & James Goodale G, *Human Resources Management, Strategy, Design and Impelementation*, (Scott Foresman and Company: Glenview, 1986)

Hamdan Farchan dan Syarifudin, *Titik Tengkar Pesantren; Resolusi Konflik Masyarakat Pesantren*, (Yogyakarta: Pilar Media, 2005)

Hamka, *Sejarah Umat Islam*, (Jakarta: NV. Nusantara, 1961).

Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 1995).

Hanun Asrohah, *Pelembagaan Pesantren Asal usul dan Perkembangn Pesantren Di Jawa*, (Jakarta: Departemen Agama RI, 2004).

Haryono, *Manajemen Pondok Pesantren Salaf dan Khalaf (Studi Komperatif Tentang Pengelolaan Pondok Pesantren Attauhidiyyah Giren dan Pondok Pesantren Daaru Ulil Albaab Kedungkelor Kabupaten Tegal)*, Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon, 2012.

HAR. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*, (Magelang: Tera Indonesia, 2008).

HAR. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000).

Harold Koontz and Heinz Weihrich, *Essentials of Management: An International Perspectives*, 7th Edition (New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2007).

Harry J. Benda, *The Crescent and the Rising Sun*, (The Hague, 1958)
Hasbi Indra, *Pesantren dan Transformasi Sosial (Studi Atas Pemikiran KH. Abdullah Syafi'ie dalam Bidang Pendidikan Islam*, (Jakarta: Penamadani, 2003)
Hasbullah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996).
Hasbullah, *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006).
Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999).
Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: Lembaga Studi Islam dan Kemasyarakatan LKIS, 1999)
H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010).
Heidjarahman Ranupandojo, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: UPP-AMP YKPN, 1996).
Hiroko Horikoshi, *Kyai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1987).
HM. Yacub, *Pesantren dan Pembangunan Masyarakat Desa*, (Bandung: Angkasa, 1985).
Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006).
Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1998)
Husni Rahim, *Arah Baru pendidikan di Indonesia*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2001)
Ibn Taymiyah, *al-Siyasah al-Shar'iyah fî Islah al-Ra'y wa al-Ra'iyat*, (Beirut: Dar al-Kutub al-'Arabiyat, 1966).
Imam Badawi, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam*, (Surabaya: al-Ikhlas, 1993).
Ibrahim Bafadhal, *Dasar–dasar Manajemen & Supervisi Taman Kanak–kanak*, (Jakarta: Bumi Akasara, 2006)

Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004)

Ibrahim Bukhari, *Sejarah Masuknya Islam dan Proses Islamisasi di Indonesia*, (Jakarta: Publicita, 1971)

Imam Bawani, *Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam Studi Tentang Daya Tahan Pesantren Tradisional*, (Surabaya: Al-Ikhlas, 1993)

Imam Bukhari, *Shahih Bukhari*, (Bairut: Daar al-Kutub, Juz I, 1992).

Imam Wahyudi, *Mengejar Profesionalisme Guru*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012)

Imran Arifin, *Kepemimpinan Kyai: Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng*, (Malang: Kalimasahada Press, 1993)

Nyoman Sudana Degeng, *Teknologi Pendidikan*, (Jakarta: Depdikbud RI, 1993)

Irfan Hielmy, *Pesan Moral dari Pesantren: Menigkatkan Kualitas Umat, Menjaga Ukhuwah*, (Bandung: Nuansa, 1999)

Ismail Masya, *Manajemen*, (Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1978).

Ismail SM, dkk., *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Fak. Tarbiyah IAIN Wali Songo Semarang dan Pustaka Pelajar, 2002)

J., Bondi, J. dan Wiles, *Curriculum Development: A Guide to Practice*, (Columbus: Merril Publishing Company, A Bell & Howel Information Company, 1989)

J. Flora, C., Bastian, S. & Manion, E., *Leadership and community bpacity Building: An iventory and aalysis of crricula and tools community-based capacity building*, (Iowa: North Central Regional Center for Rural Development, 2003)

Jalaluddin, *Kapita Selekta Pendidikan*, (Jakarta: Kalam Mulia, 1990)

Jamaludin Malik, *Pemberdayaan Pesantren, Menuju kemandirian dan profesionalisme santri dengan metode daurah kebudayaan*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2012).

Jamaluddin Malik (ed), *Pemberdayaan Pesantren*, (Yogakarta: Pustaka Pesantren, 2005)

Jeanne H. Ballantine, *The Sosiologhy Of Education: A systematic*, (New Jersey: Prentice Hall, tt)

John M. Echols, *An Indonesian-English Dictionary: Kamus Inggris Indonesia* (Edisi Ketiga) (Terj. Hassan Shadily), (Jakarta: PT Gramedia, 1989)

John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 1995)

James A.F. Stoner, R. Edward Freeman and Daniel Gilbert, JR., *Management*, 6th Edition (Delhi: Dorling Kindersley, 2009)

James P. Spillane, *Distributed leadership*, (San Francisco: Jossey Bass, 2006)

Jawahir Tanthawi, *Unsur-unsur Manajemen menurut Ajaran Al-Qur'an*, (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1983)

Jhon Creswell, *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative*, (terj) Helly Prajitno Soetjipto dan Sri Mulyantini Soetjipto, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Edisi ke-V, 2015)

Josep L. Massie, *Essentials of Management*, 2nd edition, (New Jersey: Prentice-Hall, 1971)

Karel A. Steenbrink, *Kawan dalam Pertikaian Kaum Kolonial Belanda dan Islam di Indonesia* (1596-1942), (Bandung: Mizan, 1995)

Kafrawi, *Pembaharuan Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: Cemara Indah, 1978)

Kamal Muhammad, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fikahati Aneska, 1994)

Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah Pemimpin Abnormal itu?*, (Jakarta: Raja GrafindoPersada, 1998)

Kartini Kartono, *Psikologi Anak: Psikologi Perkembangan*, (Bandung: Mandar Maju, 1995)

Kawakip A.N,. *Pesantren and Globalisation: Cultural and Educational Transformationin Three East Javanese Pesantren*, (Victoria, Melbourne, Australia: Victoria University, 2008)

Kenneth D. Moore, *Classroom Teaching Skill*, (New York: McGraw Hill, 2001)

Khaeruddin, *Perkembangan Pendidikan Islam di Indonesia*, (Makasar: CV. Berkah Utami, 2004).

Khozin, *Jejak-Jejak Pendidikan Islam di Idonesia*, (Malang: UMM Press, 2006).

KH. Saifuddin Zuhri, *Guruku Orang-Orang Pesantren*, (Yogyakarta: LKiS, 2012)

Komaruddin, *Ensiklopedi Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, cet. 1., 1994)

Kuntowijoyo, *Paradigma Islam Interpretasi Untuk Aksi*, (Bandung: Mizan, 1991)

Koontz, Dkk. ,*Esiensi Manajemen* (*Assential Of Management*) terjemahan oleh A.Hasyim Ali) (Jakarta: Bina Aksara 1999)

Lembaga *Research* Islam, Pesantren Luhur, *Sejarah dan Dakwah Islamiyah Sunan Giri*, (Malang: Panitia Penelitian dan Pemugaran Sunan Gersik, 1975)

Louis Ma'lûf, *Kamus Munjid*, (Beirut: Dâr al-Mishria, 1986)

Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2011)

Mahdi bin Ibrahim, *Amanah dalam Manajemen*, (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 1997)

Mahpuddin, Noor, "*Potret Dunia Pesantren*", (Yogyakarta: CV. Humaniora, 2006)

Mamduh M, Hanafi, *Manajemen*, (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Cet. I., 1997)

Manfred Oepen dan Wolgang Karcher, (Ed), *Dinamika Dunia Pesantren*, terj. Sonhaji (Jakarta: PAM, 1988)

Manfred Ziemek, *Pesantren dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1986)

Manfred Ziemek, *Pesantren Islamische Bildung Im Sozialen Wandel*, (Frankfut/M. (IKO), 1986)

Manfried Ziemek., "Pesantren dalam Perubahan Sosial", (B.B. Soendjojo,) *Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat*" (Jakarta: (P3M) Indonesia, 1986)

Marcelene Caroselli, *Leadership Skill for Managers*, (New York: McGraw-Hill, 2000)

Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam memelihara Budaya Organisasi*, (Malang: Aditya Media Publishing, 2013)

Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Malang: PT. Refika Aditama, 2008)

Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren dan Tarekat: Tradisi-tradisi Islam di Indonesia*, (Bandung: Mizan, cet. Ke I, 1995),

Martin Van Bruinessen, NU: *Tradisi, Relasi-relasi Kuasa, Pencarian Wacana Baru*, (Yogyakarta: LKIS, 1994)

Martinis Yamin, *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*, (Jakarta: Gaung Persada Press, 2008), cet. V,

Marwan Saridjo et.al, *Sejarah Pondok Pesantren di Indonesia*, (Jakarta: Dharma Bhakti, 1982)

Marzuki Wahid dkk., *Pesantren Masa Depan; Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*, (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999)

Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sisten Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994)

Masykuri Abdillah, "Status Pendidikan Pesantren dalam Sistem Pendidikan Nasional", dalam *Harian Umum Kompas*, edisi 8 Juni 2001

Mas Zaenal Muhyadin, *Hoki: Humor Kyai Bareng Kang Maman*, (Bandung: Nuansa, cet. I, 2007)

Maurice R. Hecht, *What Happens in Management: Principles and Practices*, (USA: Amocom, Fist Printing, 1980)

Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2010)

Misdah, "Manajemen Pondok Pesantren: Studi Perbandingan Tiga Pondok Pesantren di Kalimantan Barat" dalam *Proseding International Seminar on Quality and Affordable Education* (ISQAE 2013)

M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1991)

M. Bahri Ghazali, *Pendidikan Pesantren Berwawasan Lingkungan: Kasus Pondok Pesantren An Nuqayah Guluk-Guluk Sumenep, Madura*, (Jakarta: Pedoman Ilmu, Cet. I; 2001)

M. Dawam Raharjo, "*Pesantren dan Pembaharuan*", (Jakarta: LP3ES, cet.ke-V, 1995).

M.G. Fullan, *The Meaning Of Educational Chang*, (New York: Teacher College Press, 1991)

M.G. Stiegelbauer, *The New Meaning of Educational Change*, (NewYork USA: Teachers College, 1991)

M. Karyadi, *Kepemimpinan (Leadership)*, (Bandung: Karya Nusantara, 1989)

M. Noor, *Potret Dunia Pesantren*, (Bandung: Humaniora, 2006)

M. Ridlwan Nasir, "Dinamika Sistem Pendidikan: Studi di Pondok-Pondok pesantren Kabupaten Jombang Jawa Timur", *Disertasi*, (Yogyakarta: IAIN Sunan Kalijaga, 1996)

Moch. Eksan, 2000 http://www.blogger.com/ diunduh pada tanggal 9 Agustus 2015.

Moch. Idhoni Anwar, *Kepemimpinan Dalam Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Angkasa, 1987)

Muchlis Sholihin, *Psikologi Belajar: Aplikasi Teori-Teori Belajar dalam Proses Pembelajaran*, (Yogyakarta: SUKA-Press UIN Sunan Kalaijaga, 2012)

Mochamad Arif Faizin, *Transformasi Manajemen Pendidikan Pesantren Salafiyah di Jawa Timur (Studi Kualitatif di Pesantren Lirboyo Kediri)*, (Jakarta: Tidak Diterbitkan, 2012)

Mohamad Ali, *Pengembangan Kurikulum di Sekolah*, (Bandung: Sinar Baru, 1985)

Mohyi Ach., *Teori dan Perilaku Organisasi*, (Malang: UMM Press, 1999)

Mu'awanah, *Manajemen Pesantren Mahasiswa: Studi Ma'had UIN Malang*, (Kediri:

Muhammad Busyro, "Problem Pengembangan Tradisi Pesantren", dalam Abdul Munir Mulkhan, "*Rekonstruksi Pendidikan dan Pustaka Tradisi Pesantren (Relegiusitas Iptek*)", (Yogakarta: Pustaka Pelajar, 1998)

Muhammad bin Umar Ar-Razi, *Tafsir Ar-Râzi*, (dalam Software Maktabah Syamilah, Juz 8)

Muhammad Ya'cub, *Pondok Pesantren dan Pembangunan Desa*, (Bandung: Angkasa, 1984)

Mukhamat Ilyasin dan Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, Cet. 1., 2012)

Mujamil Qomar, *Pesantren: Dari Tranformasi Metodologi Menuju demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005)

Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2010)

Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Malang: Erlangga, 2007)

Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2013)

Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010)

Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006)

Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*, (Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2010)

Mundzier Suparta dan Amin Haedari (edt), *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Depag, 2003)

Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2010)

Nana Syaodih Sukamadinata, *Pengembangan Kurikulum; Teori dan Praktik*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999)

Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2005)

Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, cet. VII., 2004)

Ngalim Purwanto, *Adiministrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990)

Norman E. Groundlund, *Constructing Achievement Tes*, 3rd. (New York: Prentice Hall-Inc, 1982)

Norman E. Grondlund dan Joyce E. Linn, *Measurement and Evaluation in Teaching*, (New Jersey: Mcmillan Publishing Company, 1990)

Nurcholish Madjid, *Bilik-bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997),

Nurcholish Madjid, *Islam, Kemodernan, dan Keindonesiaan* (Bandung: Mizan, 1997)

Nursya'bani Purnama, *Manajemen Kualitas: Perspektif Global*, (Yogyakarta: EKONISIA, 2006)

Nurul Yakin, "Pola Manajemen Pondok Pesantren Al-Raisiyah Mataram", *Jurnal Penelitian Keislaman*, Vol. 9, No. 1, IAIN Mataram, Januari 2013.

Oemar Hamalik, *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005)

Oemar Hamalik, *Perkembangan Kurikulum: Dasar-dasar dan Perkembangannya*, (Bandung: Mandar Maju, 1990)

Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. IV, 2010)

Omar Mohammad al-Toumy al-Syaibany, *Falsafah Pendidikan Islam*, Terj. Hassan Langgulung, (Jakarta: Bulan Bintang, 1997)

Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, Cet.Ke-3. 2004)

Paul Hersey, Blanchard and H. Kenneth, *Management of Organisational behavior: Utilizing Human Resources*, (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1977),

Pradjarta Dirdjosanjoto, *Kiyai Memelihara Umat: Kiyai Pedesaan dan Kiyai Langgar di Jawa*, (Jogjakarta: LKiS, 1999)

Pedoman Pengembangan Pesantren dan Pendidikan Keagamaan Tahun 2004-2009, (Jakarta Departemen Agama RI : 2004)

Peraturan Pemerintah (PP) nomor 55 tahun 2007 tentang pesantren pasal 26.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2007 Tentang Pendidikan Agama dan Keagamaan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 Tentang Pendidikan Keagamaan Islam.

Peter F. Olivia, *Development The Curriculum*, Ed. Ke-VI (New York: Pearso Education, Inc, 2004)

Pius A Partanto & M Dahlan al-Barry, *Kamus Ilmiyah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994),

Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan…*,

Pupuh Fatkhurrahman, *Pengembangann Pondok Pesantren (Analisis Terhadap Keunggulan Sistem Pendidikan Pesantren Terpadu)*", *Lektur*, seri XVI/2002.

R.Gorton, *School Administration*, (Dubuque, Iowa, USA: mc Brown Company, 1977)

Ramayulis, *Sejarah Pendidikan Islam: Perubahan Konsep, Filsafat, dan Metodologi dari Era Nabi saw sampai Ulama Nusantara*, (Jakarta: Kalam Mulia, cet. I, 2012)

Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2008)

Richard L. Daf, *The Leadership Experience*, (Canada: Thomson, 2005)

Richard A. Gorton, *School Administration: Challenge and Oppurtinity for Leadership*, (USA:WM. C. Brown Company Publisher, 1976)

Ridlwan Nasir, "*Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal; Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*", (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005)

R.J. House, & R.N. Aditya, "The Social Screntific Study Of Leadership: Quo Vadis?" *Journalnof Management*, (17-3, 1977)

Robbin dan Coulter, *Manajemen* (edisi kedelapan), (Jakarta: PT Indeks, 2007)

Robbins, Stephen dan Mary Coulter, *Management*, 8th Edition, (New Jersey: Prentice Hall, 2007)

Robbins S.P, and Jugde T.A., *Organizational Behavior, 12th Edition*, (New Jersey: Pearson Education, lnc., 2007)

Robert Kreitner, *Management*, (Boston: Houghton Mifflin Company, 2007)

Rohiat, *Manajemen Sekolah; Teori Dasar dan Praktik*, (Bandung: Refika Aditama, 2008).

Ronald Alan Lukens-Bull, A Peacefull Jihad, (terj) Abdurrahman Mas'ud dkk dengan tajuk, *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropolog Amerika*, (Jogjakarta: Gama Media, 2004)

Robert C. Bogdan, and Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods*, 3rd ed, (Boston: Allyn and Bacon, 1998)

Robbert D Stuart Stuart and Barbara B. Morgan, *Library and information centre* management, (USA: Library Unlimited, 2002)

Rue, L.W. & L.L. Byars, *Manegement: Skills and Application*, (8th ed.), (Boston: The Irwin McGraw-Hill Companies.Inc., 2000)

Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2009)

Safrullah Salim (peny.), *Masjid*, (Jakarta: Pustaka Antara, Cet.4, 1983)

Said Agil Husin Al-Munawar, *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002)

Saifudin Zuhri, *Sejarah Kebangkitan Islam dan Perkembangannya di Indonesaia*, (Bandung: Al-Ma'arif, 1979)

Sarjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1990)

Sayyid Mahmud al-Hawary, *Idarah al-Asas wa al-Ushul al-Ilmiyah*, (Dar al-Kutub: Mesir, 1976)

Sedarmayanti, Manajemen Perkantoran, (Bandung: Mandar Maju, 2001)

Selo Sumardjan dalam Mujamil Qomar, *Pesantren; dari Transformasi Metodologi menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2009)

Seokadri, *Pahlawan Nasional, Kiyai Haji Hasyim Asy'ari*, (Jakarta: Depdikbud, 1979)

S. Nasution, *Metode Research Penelitian Ilmiah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003)

S.P. Judge, *Perilaku organisasi*, (12^Ed^, vol. 1). (Edt.) R. Widyaningrum, & D. Angelica, Trans, (Jakarta Indonesia: Salemba Empat, 2007)

Shalih Bin Ghanim As-Sadlan, *Aplikasi Syariat Islam*, (Jakarta: Darul Fallah, 2002)

Siti Aminah Chaniago, "Kepemimpinan Islam dan Konvensional" Jurnal RELIGIA Vol. 13, No. 2, Oktober 2010.

Siti Patimah, *Manajemen Kepemimpinan Islam: Aplikasinya dalam Organisasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2015)

Sobri, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009)

Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT Ardadizya Jaya, 2000)

Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Mas Agung, 1994)

--------------, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992)

--------------, *Sistem Informasi untuk Mengambil Keputusan*, (Jakarta: Gunung Agung, 1997)

--------------, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, Cet. Ke-7, 2002)

--------------, *Administrasi Pendidikan Suatu Pendekatan Sistem*, (Semarang: Satya Wacana, 1997).

Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011)

Sri Rahayu Chandrawati, *Model-model Pengembangan Kurikulum dan Fungsinya bagi Guru*, dalam http://chandrawati.wordpress.com/2009/04/20/ diakses pada 01/11/15

Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010)

Sudjoko Prasodjo, *Profil Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1975)

Sufyarma, *Kapita Manajemen Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, cet. 1, 2003)

Sugeng Haryanto, *Persepsi Santri Terhadap Perilaku Kepemimpinan Kiai di Pondok Pesantren: Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012)

Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005)

Suharsimi Arikunto, *Manajemen Kurikulum*, (Yogyakarta: FKIP UNY, 2000), h. 89

Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993),

Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media dan FKIP Universitas Negeri Yogyakarta, 2008)

Suhartini, *Manajemen Pesantren*, (Yogyakarta: LKIS, 2005)

Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: PT. Mandar Maju, 1992)

Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam (Konsep, Strategis dan Aplikasi)*, (Yogyakarta: Teras, 2009)

Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: eLKAF, 2006)

Sulthan Fatoni, *Peradaban Islam; Desain Awal Peradaban, Konsolidasi Teologi, Konstruk Pemikiran dan Pencarian Madrasah*, (Jakarta: eLSAS, 2006)

Sulthon Masyhud dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*, (Jakarta: Diva Pustaka, 2003)

Suryadharma Ali, *Paradigma Pesantren: MemperluasHorizon Kajian dan Aksi*, (Malang: UIN Maliki Press, 2013)

Suryosubroto, *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002)

Suyanto dan Djihad Hisyam, *Refleksi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia Memasuki Milenium III*, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2000)

Syaiful Bahri dan Aswan Zain, *Setrategi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010)

T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 2001)

T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, Edisi ke-11, 2011)

The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Nurcahyo, 1983)

Tim Dosen Jur. Administrasi PIP IKIP Malang, *Administrasi Pendidikan* (Malang, IKIP Malang, 1989)

Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabet, 2009)

Tony Bush, *Leadership and Management Development*, (Los Angeles & London; SAGE Pub. 2008)

Tobroni, "Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam: Mencari Format Baru Manajemen yang Efektif di Era Globalisasi", *dalam* SOSIO-RELIGIA, Vol. 7 No. 3, Mei 2008.

Umiarso & Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, (Semarang: RaSAIL Media Group, 2011)

Undang-undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas)

Veithzal Rivai, *Islamic Leadership: Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009)

Veithzal Rivai dkk, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta, Rajawali Press, 2013)

Wahbah az-Zuhayli, *Al-Fiqh al-Islâmi wa Adillatuh*, (Damaskus: Dâr al-Fikr, Jilid VI, 2010)

Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren, Pendidikan Alternatif Masa Depan*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1997)

Warren Bennis, *on Becoming a Leader*, (Philadelpia; Basic Book inc, 2009)

Wiji Saksono *Mengislamkan Tanah Jawa Telaah atas Metode Dakwah Wali Songo*, (Bandung: Mizan, 1995)

William B. Castetter, *The Human Resources Funcion Educational Administration*, (Columbus: Ohio Meril, 1992)

William B. Ragan, *Modern Elementary Curriculum*, (Revised Edition), (USA: Rinehart and Winston, Inc, 1960)

William G. Cochran, *Sampling Techniques*, (Charles E., Tuttle Company Inc Japan, 1965)

Wina Sanjaya, *Kajian Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2007)

Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran*, *Teori dan Praktik Pengembangan Kuirkulum Tingkat Satuan Pendidikan* (KTSP), (Jakarta; Fajar Interpratama Offset, 2008)

Winardi, *Teori dan Pengorganisasian*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009)

W. Wijayanti, "Implementasi Kebijakan Sekolah Satu Atap", *Ujian Kualifikasi Proposal*, (Malang: 2009)

WJS. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1982)

Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nur Cholis Madjid terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002)

Yudi Latif, *Intelegensia Muslim dan Kuasa: Genealogi Intelegensia Muslim Indonesia Abad* 20, (Jakarta: Democracy Project, Yayasan Abad Demokrasi, Edisi Digital, 2012)

YW. Sunindhia dan Ninik Widayanti, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, (Jakarta: Asdi Mahasatya, 1993)

Zainal Arifin, *Konsep dan Model Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet. I, 2011)

Zainarti, "Manajemen Islami Perspektif Al-Qur'an" dalam *Jurnal Iqra'*, Vol. 08, No.01, Mei 2014

Zainuddin Syarif, "*Dinamisasi Manajemen Pondok pesantren; dari Tradisional hingga Modern*", (Yogyakarta: Sunan Kalijaga Press, 2007)

Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren*, (Jakarta: LP3ES, 1982)

-------------, "Tradisi Pesantren; Studi tentang Pandangan Hidup Kyai", cet.VI, (Jakarta: LP3ES, 1994)

-------------, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 2011)

-------------, *Tradisi Peesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, Edisi Revisi, 2011)

Zarkasy,A. S.,*Strategi Pengembangan Pendidikan Pesantren dalam Menghadapi Tantangan Zaman*. Penganugrahan UIN Malang, Award 2007,(Malang: UIN Malang Press, 2007)

Zuhairini, dkk., *Sejarah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994)

-------------., *Metodologi Pendidikan Agama*, (Surabaya: Ramadhani, 1986)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN
LAMPUNG